



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“LA FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ALISERCON S.A.C. EN EL 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autor:**

Moreno Montoya Erika Noemi

**Asesor:**

CPC Cesar Peña Oxolón

Lima – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, APRUEBAN la tesis desarrollada por la Bachiller Erika Noemí Moreno Montoya, denominada:

**“La Falta de Implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C en el 2015.”**

---

CPC Cesar Peña Oxolon  
ASESOR

---

Mag. Eva Berlanga Valdez  
JURADO  
PRESIDENTE

---

Mag. Hernán Arias Fratelli  
JURADO

---

Mag. Víctor López  
JURADO

## DEDICATORIA

A Dios por darnos su bendición y sabiduría para elaborar esta tesis. A mis padres por el apoyo incondicional, esfuerzo y dedicación.

A mis abuelos por ser parte fundamental en mi vida.

A mis hermanos Carlos y Sergio por ser mi impulso para ser su mejor ejemplo.

A mi tía Sofía por ser mi guía.

A mi tía Cecilia por siempre creer en mí.

A mis ángeles Pepe y Calulo por protegerme siempre.

A mi Familia, por estar siempre conmigo en todo momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor Cesar Peña por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta tesis, su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A la Universidad Privada del Norte, por brindarme la oportunidad y sus servicios para mí el desempeño de mi carrera profesional.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Realidad Problemática .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Problema General .....	9
1.2.2. Problemas Específicos.....	9
<b>1.3. Justificación del Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Limitaciones.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Objetivos. ....</b>	<b>10</b>
1.5.1. Objetivo general .....	10
1.5.2. Objetivo específico .....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Bases Teóricas .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3. Definición de términos básicos .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO III: HIPOTESIS.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Hipótesis .....</b>	<b>47</b>
3.1.1. Hipótesis General .....	47
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	47
<b>3.2 Variables .....</b>	<b>47</b>
3.2.1. Variable independiente.....	47
3.2.2. Variables dependientes.....	47
<b>CAPITULO IV: MATERIALES Y METODOS .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Tipo de diseño de investigación.....</b>	<b>50</b>
4.1.1. Material.....	50
4.1.2. Unidad de estudio.....	50

4.1.3.	Población .....	50
4.1.4.	Muestra.....	50
<b>4.2</b>	<b>Métodos.....</b>	<b>50</b>
4.2.1.	Técnicas de recolección de datos y análisis de datos .....	50
4.2.2.	Procedimientos.....	51
<b>CAPITULO V: DESARROLLO .....</b>		<b>52</b>
<b>ENCUESTAS .....</b>		<b>64</b>
<b>CAPITULO VI: DISCUSIÓN .....</b>		<b>95</b>
<b>CAPITULO VII: CONCLUSIONES .....</b>		<b>97</b>
<b>CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES.....</b>		<b>98</b>
<b>CAPITULO IX: BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>99</b>
<b>Gráfico 1 .....</b>		<b>25</b>
<b>Gráfico 2 .....</b>		<b>26.</b>
<b>Gráfico 3 .....</b>		<b>29</b>
<b>Gráfico 4 .....</b>		<b>32</b>
<b>Gráfico 5 .....</b>		<b>52.</b>
<b>Gráfico 6 .....</b>		<b>54</b>
<b>Gráficos de encuestar .....</b>		<b>62.</b>

## RESUMEN

La investigación se basa en la falta de implementación de “control interno en el departamento de cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C en el año 2015.

El principal objetivo es determinar la influencia en la rentabilidad y el hecho de que no cuenten implementado el control interno, ni el personal correspondiente para implementarlo en el área de cobranzas de la empresa Alisercon S.A.C.

La empresa no cuenta con políticas establecidas para el desarrollo ni implementación de control interno en el área ni los efectos que conlleva la falta de un control interno en la rentabilidad.

Al establecer la implementación de control interno en la empresa Alisercon S.A.C., se podrá evaluar los efectos en la operatividad del área de cobranzas, la rotación de las cuentas por cobrar y el efecto en la rentabilidad.

La presente investigación es de tipo descriptivo transversal, identifica las características de las actividades con la cual se recolecta la información de la situación que se presentando, se definirán las variables a analizar conforma la información se vaya recolectando de manera directa.

La población son las personas que trabajan en la empresa Alisercon S.A.C. y la muestra es el personal del área de contabilidad y tesorería.

La recolección de datos se lleva a cabo en base a entrevistas realizadas al personal, con las cuales se obtuvo información directa de la problemática y de dicha forma se analizaron las variables e incidencias. Además, se refiere la aplicación del caso práctico, que se basa en el campo de aplicación no experimental de la implementación del control interno en el área de cobranzas con la finalidad de brindar recomendaciones del principal objetivo evaluado y proponer un plan de mejora con estrategias y objetivos para implementar y mejorar el control interno, no solo en el área de cobranzas, sino a lo largo de la compañía en un corto plazo.

## ABSTRACT

The investigation is based on the lack of implementation of "internal control in the collection department and its influence on the profitability of the company Alisercon S.A.C in the year 2015.

The main objective is to determine the influence on the profitability of not having implemented the internal control nor the corresponding personnel to implement it in the area of collections of the company Alisercon S.A.C.

The company does not have established policies for the development or implementation of internal control in the area or the effects of the lack of internal control on profitability.

When establishing the implementation of internal control in the company Alisercon S.A.C., it will be possible to evaluate the effects on the operation of the collection area, the rotation of accounts receivable and the effect on profitability.

The present investigation is of transversal descriptive type, identifies the characteristics of the activities with which the information of the situation that is being presented is collected, the variables to be analyzed will be defined as the information is collected directly.

The population is the people who work in the company Alisercon S.A.C. And the sample is the staff of the accounting and treasury area.

The data collection is carried out on the basis of interviews with the personnel, with which direct information of the problem was obtained and in this way the variables and incidents were analyzed. In addition, it refers to the application of the case study, which is based on the non-experimental field of implementation of internal control in the area of collections with the purpose of providing recommendations of the main objective evaluated and propose an improvement plan with strategies and Objectives to implement and improve internal control, not only in the area of collections, but throughout the company in a short term.

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

#### Problemática Internacional

A nivel mundial, el control interno es un Sistema de comunicación que permite una revisión oportuna de decisiones que se toman para el cumplimiento de los objetivos planteados en las empresas. Es importante decir que la mayor parte de las empresas se basan en conocimientos empíricos y no cuentan con procedimientos adecuados para el desarrollo de sus actividades.

En países desarrollados como Estados Unidos desde la creación de negocios han establecido e implementado sin número de políticas y procesos para la ejecución y culminación de todas las actividades a desarrollar en los diferentes departamentos de los mismos, para una mejora en la toma de decisiones y así no tener rectificaciones ni problemas relevantes en el futuro.

Las últimas tres décadas se han sucedido varios hechos importantes con la administración en América Latina, varios relacionadas con los problemas de orden económico que se han venido sucediendo en prácticamente todos los países de la región, con dos o tres excepciones que son claramente identificables. De acuerdo a diversos proyectos e investigaciones, se llegó a la conclusión que la mayoría de dichas empresas no cuenta con un control interno adecuado al giro de negocio y en otros casos no es correcta la implementación realizada de los modelos de control interno.

Actualmente en el Perú, no existe un marco jurídico que regule, entendiéndose obligue, a las empresas a implementar un sistema de control interno, sumando esto a la falta de conocimiento de los dueños de las empresas, sobre la importancia del control interno, sus beneficios, y/o trascendencia, así como no contar con el capital apropiado para contratación o capacitación del personal

Habiendo obtenido una descripción de la situación del Área de créditos y cobranzas de la empresa agroindustrial Alisercon S.A.C., se ha distinguido que su situación es de conocimientos empíricos de control interno de los trabajadores y sin procesos claramente establecidos. Así mismo, la empresa no cuenta con un jefe de Créditos y Cobranzas que dirige los objetivos del área.

A causa de lo señalado en el párrafo anterior, la empresa presentaría una inestabilidad en la información de las cuentas por cobrar e inconsistencia en los reportes y estados financieros reflejados por el área de contabilidad, lo que a su vez origina que el proceso de recuperación de crédito se vuelva lento y con la posibilidad de convertirse en una en castigo a los activos.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

- ¿Cómo influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranza en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C – Año 2015?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿En qué medida influye la falta de implementación del control interno en el Departamento de Cobranzas en las Ventas de la Empresa Agroindustrial Alisercon S.A.C. – Año 2015?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en los Costos de Ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015?
- ¿De qué forma, la falta de implementación de control interno en el Departamento de cobranzas, incide en los Gastos Administrativos y Ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015?

## 1.3. Justificación Del Problema

El área de cobranzas es primordial para la consecución de liquidez en la entidad, además este ingreso provee el flujo del efectivo y capital de trabajo a la empresa.

Actualmente muchas empresas sus procesos en el área de cuentas por cobrar son anticuados por lo tanto se debe implantar políticas que permita a la entidad generar rentabilidad y adelantarnos a hechos que afecten la empresa.

Finalmente, al no tener controles y reglamentos internos en la organización, el crecimiento de la compañía se vuelva lento y que en el futuro se genere pérdidas importantes que perjudiquen la continuidad en el mercado.

Esta investigación se justifica desde dos puntos de vista:

**Justificación Teórica,** Las entidades agroindustriales y las empresas en general, necesitan que los profesionales contables apliquen sus conocimientos relativos a las políticas de control interno para así medir garantizar la correcta presentación de los Estados Financieros de la compañía. Existen diversos modelos de control interno tales como COSO, COBIT, CADBURY, COCO, etc., los cuales permiten tener una gama a elegir de acuerdo a las necesidades de la empresa y el giro del negocio.

**Justificación práctica**, la línea que delimita el grado de éxito de los emprendimientos actuales de éxito, de los que no lo tienen, radica en la capacidad de medir y controlar las operaciones de las compañías. Por lo que esta investigación al finalizar, será capaz de proponer estrategias correctivas que aporten a los involucrados un punto de vista de orden que puede ser integrado en su sistema de trabajo.

**Justificación académica**, esta investigación será tomada como antecedentes para futuros tesis que desean realizar sus investigaciones en el campo de control interno. Además, dicha investigación ayudara en una mejora en el Departamento de Cobranzas de la Empresa Alisercon S.A.C.

## 1.4. Limitaciones

Podemos describir dos limitaciones importantes en el marco de la siguiente investigación:

**Limitaciones Legales:** Debido a ser una empresa privada, la alta dirección nos solicitó que toda la información que se nos entregó sería totalmente confidencial, y que no tendríamos acceso a la información que se contenía directamente en las ventas, así como los destinos de despachos de su mercadería. Se nos explicó que al ser del sector agroindustrial, y pertenecer a un sector donde se especula mucho con el precio del producto final, era imposible que se filtre esta información.

**Limitaciones de Calidad de la Información:** La información que se recibió no contenía los siguientes detalles: Tipo de Moneda origen sobre la que se emitió la factura, Razón Social de los clientes, Ruc, Direcciones, sólo tenían número de documento, fecha, e importe, lo que no permitía rastrear a los deudores más antiguos.

**Limitaciones bibliográficas:** De acuerdo a la bibliografía encontrada, se ha revisado información valiosa que tiene antigüedad mayor a cinco años.

## 1.5. Objetivos.

### 1.5.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C.- Año 2015.

### 1.5.2. Objetivo específico

Demostrar en qué medida influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en las ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.

Analizar cuáles son las consecuencias de la falta de control interno en el Departamento de Cobranzas en los costos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año – 2015.

Determinar de qué forma la falta de control interno en el Departamento de Cobranzas incide en los gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### **Antecedentes extranjeros:**

El marco teórico está basado en estudios realizados por diferentes investigaciones que será tomado como referencia y fundamento teórico en la Implementación del control interno en el departamento de cobranzas y la influencia en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C.

#### **Ojeda Benitez (2014:5) Auditoría a la Empresa Agroindustrial de Granos Las Tunas. (Tesis de Titulación) Universidad Vladirmir Ilich Lenin, Cuba.**

De acuerdo a Ojeda el desarrollo de la economía y la expansión de relaciones económicas exigen una información precisa a la hora de la toma de decisiones por los agentes que actúan en la economía, por ello la información económica y contable debe ser transparente para que dé confianza, y de esta forma, poder ser utilizada en una economía competitiva.

Asimismo, para que la información cumpla la exigencia de transparencia y fiabilidad, se desarrolla la Auditoría, la actividad que tiene por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de los documentos contables sometidos al profesional que la realiza.

La investigación realizada por Ojeda, nos demuestra la importancia de la auditoría y la importancia de la información económica y contable que nos permite tomar mejores decisiones en un futuro ya sea a corto o largo plazo. También, nos permite evaluar los procesos y la capacidad del personal de diferentes áreas de la compañía.

**López López (2011:128) Control interno al ciclo de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Equiagro. (Tesis de Titulación) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador**

Para realizar la evaluación del diseño del control interno sobre los informes financieros, López nos comenta que la administración debe evaluar si el control interno está diseñado para impedir o detectar errores de importancia en los estados financieros, la administración se enfoca en los controles sobre todas las afirmaciones relevantes relacionadas con todas las cuentas y manifestaciones importantes en los estados financieros.

Adicionalmente, como parte de la evaluación la administración, se revisa la información referente a como se inician, autorizan, registran, procesan y reportan las operaciones importantes para identificar los puntos en el flujo de operaciones donde podrían ocurrir errores de importancia debido a equivocaciones o fraudes. La administración debe determinar si los controles existentes serán efectivos, operaran como se diseñaron y si todos los controles necesarios están en orden.

López, indica en su investigación la importancia del diseño del control interno que depende de la evaluación de los estados financieros e identificación de los puntos de riesgo, en los cuales se tiene que poner énfasis en la revisión de documentación e implementación de mejora en procesos.

**Vaca Ambuludí (2014: 20) El control interno y su incidencia en la liquidez de Biolimentar Cía Ltda. (Tesis de Titulación) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador**

Según Vaca, existen cinco herramientas prácticas para evitar que las empresas sucumban a problemas de liquidez y son: hacer un buen diagnóstico de la liquidez, sin partir de los balances generales, ni de resultados, sino de un análisis profundo de las entradas y salidas de la cuenta bancaria. Determinar cómo la empresa está otorgando crédito, revisar si el crédito otorgado responde a una necesidad de liquidez o simplemente a vender por vender, luego derivado de la cuenta por cobrar, identificar como mejorar la gestión de cobranza y utilizar herramientas efectivas de cobro, verificar el manejo de los inventarios y comprar exactamente lo necesario, y monitorear permanentemente la liquidez.

Las herramientas prácticas que menciona Vaca en su investigación, son esenciales para así evitar diversos problemas en la empresa, pero sobre todo un grave problema en la liquidez que en un futuro ocasione daños irreversibles en las finanzas de la empresa. Es importante que la persona a cargo de los créditos y cobranzas sea una persona altamente capacitada y de confianza que nos permita tener la seguridad que el control del riesgo de pérdida de liquidez.

**Hernández, Et Al.(2007:10) Propuesta de un modelo de auditoría interna para eficientizar los controles operativos en la Asociación de productores agroindustriales orgánicos de El Salvador. (Tesis de Titulación) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.**

Hernández realizó la investigación de las deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, que tiene como objetivo proponer la implementación de un sistema de Control Interno para los hospitales del Sector Agrícola, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional.

Al transcurrir de los años, los problemas de control interno, se han convertido en una preocupación de las modernas gerencias, profesionales responsables de la implementación de mejoramiento y perfeccionamiento de los controles.

Dichas preocupaciones de gerencias son importantes ya que el control interno es parte fundamental para que una empresa logre, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para poder alcanzarlos.

Es cierto que el Control Interno empieza en las funciones de la administración pública, existen indicios desde una época lejana se utilizaba el control para las rendiciones de cuenta en estados feudales. Estos controles los efectuaba el auditor, persona que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

**Gil.J.O. (2002). Evaluación del proceso de la gestión de cobranza en la empresa C.A energía eléctrica de la costa oriental. (Tesis de licenciatura).Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, Maracaibo, Colombia.**

Cuando las empresas presentan un aumento de cuentas por cobrar quiere decir que no se está operando una gestión de cobranza adecuada lo cual está afectando la efectividad de cobro y la operatividad del área de cobranza.

De acuerdo a Gil, se debe desarrollar una correcta gestión de cobranza reflejaría la disminución de las pérdidas de monto facturado de energía eléctrica y fuente de energía de esta manera al disminuir las pérdidas se reducirían las cuentas por cobrar y generaría mayor inversión para sus plantas eléctricas que son la fuente de trabajo de la empresa. Para una adecuada gestión de cobranza en donde implica la elaboración de políticas de cobranzas y créditos, se tendrá que evaluar a los clientes irregulares con respecto al otorgamiento de créditos y a su vez plazo de pagos.

El aumento de las cuentas por cobrar se debe a la falta de gestión de cobranzas, de tal manera que nos permita tener un control más afinado de las incobrables y la operatividad. Menciona que el desarrollo de una buena gestión de cobranza permitirá que las pérdidas que se han efectuado durante el período disminuyan de manera considerable. Toda empresa debe tener un manual de políticas y procedimientos, no solo para el área de cobranzas sino en general para que así se lleve a cabo una gestión que aporte al crecimiento de la empresa.

**Ferrer. C. (2003).Evaluación de sistema de crédito y cobranza de la Clínica y Hospitalización Falcón S.A. (Tesis de licenciatura).Universidad Rafael Belloso**

**Chacín, Maracaibo, Venezuela.**

Para Ferrer, es importante que el sistema de crédito sea eficiente para que no tenga retraso en el proceso de facturación y cuenta con largos plazos de pago para hacer efectivo el cobro lo cual afecta a la liquidez de la empresa debido que tendría un aumento de cuentas por cobrar. Así también cabe recalcar que para implementar o mejorar un procedimiento adecuado se tendría que contar un personal especializado y constantemente capacitado para el funcionamiento eficaz del área correspondiente.

Para realizar una correcta evaluación del Sistema de Crédito, se debe identificar que las normas, políticas, procesos, procedimientos y estrategias de la compañía, garanticen la operatividad de créditos y cobranzas de las áreas respectivas. Cabe decir, que el sistema de evaluación actúa de manera sistemática en las operaciones de crédito y cobranzas basándose estrictamente en el cumplimiento de normas y políticas mejorando la administración, aspectos económicos y financieros que afectan directamente a la liquidez de la compañía.

La Gestión de créditos y cobranzas afecta directamente en los resultados de liquidez de la empresa y solvencia. Es por ello, que ante sistemas ya preestablecidos se tiene que evaluar la posibilidad de realizar una reestructuración en aspectos de políticas, normas, procedimientos y controles, para obtener la eficiencia operativa en el sistema de créditos y cobranzas.

**Calderón. Suarez.M.E (2013).Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos en el área mencionada para mejorar la recuperación de cartera en la empresa Radio Bolívar. S.A. (Tesis de titulación).Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.**

La importancia de las políticas de crédito y cobranzas deben estar claramente definidas y establecidas para su uso, y tener un correcto orden del área del presente problema, así como también la falta del personal asignado para el cargo del área a desempeñar, es por ello que al seguir persistiendo el inadecuado uso de sus políticas, afecta a la liquidez y solvencia.

De acuerdo a lo que nos comenta Calderón en su investigación sobre la reestructuración de políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos, que dicha falta de políticas afecta directamente a la liquidez y solvencia de la compañía, esto también originado porque no hay una segregación de funciones y personal capacitado para elaborar actividades específicas.

**Perez Romero. Y. (2007).Propuesta de políticas de crédito de cuentas por cobrar en una pequeña empresa. (Tesis de Maestría).Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.**

Se realizó una propuesta para implementación de una Política de Crédito, debido a la carencia de políticas de crédito en la empresa, esto llevo a la determinación de que la empresa no cuenta con limitaciones de crédito y plazos de pago y solo se basan en la disponibilidad del cliente en pagar.

De acuerdo a la investigación de Pérez, se presentaron situaciones en que sus clientes no liquidaban sus deudas e incluso liquidaban su negocio por lo tanto al proponer una política de crédito adecuada mejorara los aspectos deficientes de una política de créditos tales como dar créditos a quien no califica, no dar créditos excesivos y evitar el descuidos en los plazos por cobrar y el incremento de las cuentas por cobrar. Se tiene que evaluar la administración de efectivos, los valores negociables, la administración de las cuentas por cobrar, sus cuentas por pagar que consolidaran su capital de trabajo. Esencialmente la selección, las normas, los términos de créditos sus limitaciones y procedimiento de cobranza serán vital para desarrollar una política de crédito eficaz que tenga como objetivo principal el correcto funcionamiento y administración del departamento de cobranzas de manera que se obtenga beneficios futuros y óptimos para la liquidez de la empresa.

**Az Rejopachi, V. (2009).Evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros de una empresa distribuidora de automóviles importados. (Tesis de Licenciatura).Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Centroamérica.**

Según la presente evaluación de control interno del departamento de crédito se identificaran deficiencias y debilidades y forma de administración de la empresa con el fin de lograr mejoras en la efectividad de la evaluación de control interno en el departamento de créditos. Se determinó, que la empresa lleva una inadecuada organización, aplican débiles políticas y procedimiento en el otorgamiento de créditos y se debe a la falta de control y supervisión sobre los créditos ya otorgados. Su gestión administrativa no lleva un control sobre el área de cobros lo cual incide a riesgos de operativos y financieros viendo afecta su capital de trabajo que es la base donde surgen las políticas de crédito y cobranza, debido a los altos volúmenes de ventas al crédito que ha generado pérdidas económicas y financieras por el incremento de los créditos.

La evaluación de control interno, mediante la aplicación de los componente de control interno, ofrece en el departamento de crédito ofrece oportunidades de mejora en el presente departamento, lo cual mejorara el control y supervisión de cobros con aplicaciones de controles, seguimiento y monitoreo de la realización de actividades del departamento así también aplicación de políticas para propio beneficio de la operatividad de administración de la entidad.

**Cruz Cruz, M. (2013).Evaluación de control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Miraflores. (Tesis de Maestría).Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.**

Se analizó la evaluación del sistema de control interno y su incidencia en los procesos de las cuentas por cobrar de la Asociación de Pobladores y Productores de Miraflores "Foro Miraflores", observando la necesidad de elaborar un manual de créditos, depuración de las cuentas por cobrar para la oportuna toma de decisiones con respecto a la información presentada en los estados financieros.

Para Cruz Cruz, es importante la actualización y sobretodo la elaboración de un Manual de control interno que incorpore los componentes (COSO) reflejando una optima efectividad en los procesos operativos, administrativos y financieros. Se tiene que contar con un seguimiento y monitoreo de sus cuentas por cobrar para determinar su antigüedad y si se tiene políticas de cobranzas establecidas y políticas de créditos para determinar sus condiciones y plazos de pago con respecto a sus cuentas por cobrar.

Al implementar un sistema de control interno, se estaría gestionando el cobro y así se disminuiría los niveles de morosidad de las cuentas por cobrar lo cual el resultado sería óptimo para el flujo de los beneficios económicos futuros.

### **Antecedentes Nacionales**

**Hidalgo, E.V. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- Prensa Digital en Lima-Cercado. (Tesis de titulación).Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú.**

Es determinante la implementación de un sistema de control interno para las empresas de servicios de Pre- Prensa Digital, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de Créditos y Cobranzas.

Se debe establecer procedimientos y fase que permitirán la evaluación de controles y la valoración y respuestas a la identificación de los riesgos en la entidad. La importancia de la gestión de cobranzas en las empresas para la toma de decisiones a corto y largo plazo.

**J.Urbina D. (2010:18).Auditoría de cuentas por cobrar y las políticas de crédito y cobranzas en las empresas distribuidoras de productos agrícolas del municipio Bocono. (Tesis de Licenciatura).Universidad de los Andes, Trujillo, Perú**

Debemos realizar un riguroso análisis del proceso de auditoría de gestión de crédito y cobranzas en las empresas distribuidoras de productos agrícolas del municipio de Bocono y se fundamenta en normas que determinan el otorgamiento de créditos, descuento por pronto pago, y la limitación de plazo de pago siguiendo respectivamente las fase de auditoria aplicando procedimiento que mejoraran y establecerán el adecuado uso de políticas de crédito y cobranzas.

Es importante, además, una correcta gestión de políticas de créditos y cobranzas se fundamentan en créditos lo cual especifican el otorgamiento de créditos, sus términos de pagos en las cuentas por cobrar, descuentos por pronto pago, limitaciones de pagos y las garantías a los clientes, condiciones que se han detallado, los cuales es necesario evaluar su efectividad de las políticas de crédito para ello se aplica procedimientos como las pruebas sustantivas, análisis a las cuentas por cobrar y estados financiero auditados , supervisión de documentos de las cuentas por cobrar para así lograr el objetivo de la efectividad de las políticas a establecer correctamente y evitar las perdidas.

**Vilca Narvasta, L. P. (2012:12). El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.**

La importancia que cobra la gestión financiera operativa como función de la dirección empresarial, para lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos.

La inadecuada aplicación de control interno debido a la falta de supervisión, con relación al área de cobranza e incidencias en la definiciones de procedimientos que origina inestabilidad en la operatividad de las actividades generando errores en la ejecución de funciones contables y preparación de los Estados Financiero lo cual afecta significativamente a la información interpretar según los resultado de esta manera faltando y careciendo de objetividad en la presentación de los estados financiero ya que la información proporcionado carecerá de fiabilidad.

De esta manera, se determina que el aplicar un adecuado control interno cumpliendo debidamente con su normas y componentes que sirven como indicadores de su correcta aplicación refleja en los resultados la óptima gestión de cobranza y financiera por lo cual se establecería y mejoraría la definición de procedimientos al realizar las actividades correspondientes al cargo y se evitaría omisiones y errores contables brindando una información financiera fiable que optimizara la presentación de los estados financieros .

**Carrasco Odar, M. (2014:45).\_ Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012.(Tesis de Titulación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.**

La evaluación del Control Interno de una empresa, se basa fundamentalmente de determinar, por medio de los cinco componentes de control interno, de qué manera influye en su gestión y eficiencia. Para ello la implementación y cumplimiento de políticas, normas, y procedimientos que regularan los procesos a realizar. Mediante la evaluación de los componentes de control interno (COSO) se podrá determinar los controles eficientes que se deba implementar para mejorar la eficiencia al otorgar créditos a los clientes, esclarecer las políticas de cobranzas y tener conocimiento de los plazos de créditos que se están otorgando y así estar evaluando la morosidad de los clientes que se puedan presentar y tener planes de contingencia para afrontar las deudas de la empresa y no afecta la liquidez y solvencia. La óptima gestión de control interno mejorara el funcionamiento administrativos y contable de la empresa.

La implementación y el cumplimiento de políticas, además de la definición de los procesos nos aseguran una óptima gestión para la mejora de la funcionalidad administrativa y contable de la empresa, lo que nos brindara el éxito de la implementación del control interno, no solo en el departamento de cobranzas sino en todos los departamentos que congregan la empresa.

Lograr el objetivo de la efectividad de las políticas a establecer correctamente y evitar las perdidas y mayor obtención de rentabilidad. Se basa fundamentalmente de determinar, por medio de los cinco componentes de control interno, de qué manera influye en su gestión y eficiencia.

Para ello la implementación y cumplimiento de políticas, normas, y procedimientos que regularan los procesos a realizar. Mediante la evaluación de los componentes de control interno (COSO) se podrá determinar los controles eficientes que se deba implementar para mejorar la eficiencia al otorgar créditos a los clientes, esclarecer las políticas de cobranzas y tener conocimiento de los plazos de créditos que se están otorgando y así estar evaluando la morosidad de los clientes que se puedan presentar y tener planes de contingencia para afrontar las deudas de la empresa y no afecta la liquidez y solvencia. La óptima gestión de control interno mejorara el funcionamiento administrativos y contable de la empresa.

La implementación y el cumplimiento de políticas, además de la definición de los procesos nos aseguran una óptima gestión para la mejora de la funcionalidad administrativa y contable de la empresa, lo que nos brindara el éxito de la implementación del control interno, no solo en el departamento de cobranzas sino en todos los departamentos que congregan la empresa.

**Paz Cuadros, M.L (2012).El control interno de gestión de las clínicas privadas de lima metropolitana. (Tesis de Maestría).Universidad de San Martin de Porres, Lima, Perú.**

Para Paz, el control interno permite establecer, en qué medidas la implementación de un software de un sistema de control interno de gestión, influye en la Gestión de la Calidad de Servicios de Salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Esta implementación de control interno estará centrado en seis áreas de dirección estratégica, estrechamente relacionada con la definición de calidad y objetivos a futuro, que apuntan a desarrollar un valor diferenciador en cuanto a: Facturación, Créditos y Cobranzas, Devoluciones, Tesorería y Sistemas. Permite establecer controles mediante el análisis de datos financieros e operativos de las áreas a evaluar lo cual al realizar la implementación de controles se alcanza el logro de objetivos y la eficaz funcionalidad de la adecuada Gestión de Clínicas Privadas de Lima Metropolitana.

Para el departamento de cobranzas es fundamental realizar una implementación de control interno, asignando políticas y manuales de procedimientos como guías para el personal, teniendo en cuenta los focos en donde se deben de poner más énfasis como facturación , créditos y cobranzas, devoluciones ( para poder emitir notas de crédito) y sistemas.

**Aguilar Pinedo, V. H. (2013). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.**

Es necesario determinar de qué manera se realiza la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa Corporación Petrolera S.A.C, de tal modo se puede determinar si se tiene una liquidez adecuada con la cual la empresa podrá actuar ante sus deudas a corto o largo plazo y sobre todo en la toma de decisiones. Para tal efecto se analizan los temas de políticas de crédito, uso del factoring y políticas de cobranzas. Así mismo se puede implementar las normas de auditoria que se relacionan con el análisis de cuentas por cobrar y así se obtendrá oportunidades de mejora, su recuperación de cuentas por cobrar y generar rentabilidad. Por consiguiente al implementar los temas de análisis detallados, se estaría mejorando la gestión de cuentas por cobrar de forma oportuna.

Además, para el departamento de cobranzas es importante tener una buena gestión de cuentas por cobrar, realizando reportes oportunos, tales como anticuamientos para poder concluir cuales son los clientes con cuentas por cobrar vencidas, establecer tiempos de créditos y cobranzas, para poder obtener oportunidades de mejora no solo en gestión administrativa sino también en gestión financiera para mejorar ratios de liquidez, etc.

**Villanueva Casafranca, U. (2013). Impacto del control interno en la gestión de las empresas comerciales en Lima Metropolitana. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Carrión, Huacho, Perú.**

Es de conocimiento que el control interno impacta en la gestión administrativa de las empresas en Lima Metropolitana, en relación a la planificación de sus actividades, porque el control interno tiene una función vital en las empresas, siendo necesario entender la función administrativa y el proceso como una importante herramienta de control. Por lo tanto, la planificación de control interno debe ser producto de un diagnóstico de la empresa que le permita aplicar cada uno de los componentes en cada unidad, oficina, departamento y en el directorio de las empresas, además de que dicha gestión se verá reflejada en sus estados financieros, cuya razonabilidad constituye una garantía para los diferentes usuarios tanto internos como externos.

La planificación de control interno por parte de la compañía, debe evaluarse de acuerdo a las necesidades de cada departamento o área. Esta planificación debe tener como objetivo verse reflejado la mejor en los estados financieros, ya que la razonabilidad y confiabilidad de estos constituye una garantía no solo para la empresa sino también para el cliente externo.

**Natividad Trinidad, M.A. (2014). Importancia del control interno en la gerencia general de la empresa Agroindustrial Paramonga. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Carrión, Huacho, Perú.**

Para las empresas, el Control Interno inicia su desarrollo como alternativa frente a las grandes crisis financieras ocurridas en las empresas más grandes en el mundo, posteriormente a fines de la década de los 90, se comienza a desarrollar como una propuesta de mejorar los controles internos y prevenir futuros riesgos, es así que hoy no solamente basta con detectarlos, sino la capacidad de administrar dichos riesgos con la finalidad que no generen trastornos en el empresariado, es por ello la importancia de su aplicación en la empresa agroindustrial Paramonga.

De acuerdo con Trinidad, es necesario el desarrollo del control interno y su implementación en las entidades que se están viendo afectadas directamente en los estados financieros. Esto se realiza, además, para prevenir futuros riesgos.

**Atalaya Salcedo, M.A. (2017). Mejora en los procedimientos de control de calidad basado en la Norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013 para una empresa agroindustrial exportadora de frutas y hortalizas a la Unión Europea. (Tesis Licenciatura). Universidad de Lima, Lima, Perú.**

Según lo que nos comenta Atalaya, un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio profesional. La dirección y el consejo de administración deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. En la práctica una base para realizar procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, ayudaría a mejorar las decisiones en la designación de proveedores, lo cual corregiría este problema de empirismos aplicativos.

Finalmente, para implementar un sistema de control interno y que este a su vez sea efectivo, se tiene que revisar, bajo juicio y criterio, los puntos clave que vemos afectados en una entidad, para así tener en cuenta los riesgos que se pueden presentar y los controles que pueden mitigar dichos riesgos.

## 2.2. Bases Teóricas

### Definición de Auditoría

“La auditoría se define como la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestra los estados financieros emanados de ellos. “Según Escalante (2003. P.12).

Para Gómez, “La auditoría es una revisión y análisis minucioso, con espíritu crítico, de los registros y estados financieros de una organización; con la finalidad de dictaminar el grado de confiabilidad que ofrecen; considerando las leyes, principios y usos, que norman a tales registros.” Gómez Rondón. (1993).

Sin embargo, Montgomery nos dice que: “La auditoría es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con los actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas”. Montgomery (2001. P. 38.)

De acuerdo a estos tres autores, se concluye que la auditoría es un proceso que nace a raíz de la necesidad de tener información correcta, verificar que dicha información no contenga errores y si los tuviera nos da la oportunidad de corregirlos para que la presentación final de la organización sean confiables.

### Definición del Control Interno

Como en todos los órdenes de la vida, cuando se desarrollan determinadas actividades, las mismas se programan para cumplir con objetivos previamente trazados, esto se debe a que la realización de tales actividades o funciones no siempre aportan los resultados que se esperan, con mucha frecuencia se deben esquematizar elementos que debidamente aplicados ayuden a controlar la tarea, de tal forma que los resultados logrados estén alineados como objetivos.

Dado que en el mundo de los negocios, los cuadros directivos de las organizaciones no pueden esperar que los objetivos planificados se alcancen de forma casual, sino más bien planificado, surgen los controles internos, comprendidos como mecanismos que permiten detectar desviaciones en el progreso de determinadas actividades, en función de lo cual permite arrojar algún tipo de indicador que evidencia potenciales deficiencias, aportando en las bases para que los directivos empresariales desarrollen las acciones correctivas que reorienten los resultados parciales de una determinada acción o proceso.

El control interno se define, según Bacallao: “como un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.” **(Bacallao Horta, M. – 2009)**

El referido autor, menciona que el control interno es una herramienta de gestión que consiste en elaborar, implementar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos que las entidades emplean para proteger las actividades y los bienes de una empresa. Además esto va a permitir que la empresa tenga un registro ordenado en los procesos, y se pueda alcanzar una confiabilidad en la información contable de la empresa.

Por su parte, De Latouche, M. Maldonado y R. y de Franca, L. (2005), señala el control interno, como “una serie de métodos y medidas adoptadas por un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, garantizar la exactitud y confiabilidad de datos contables para promover la eficiencia operacional y aumentar la adherencia a las políticas administrativas preescritas”

Según Moreno, A. (2004) “El control interno, es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades”

Por lo tanto, se puede mencionar que el control interno es un proceso ejecutado realizado por todo el personal de una entidad (directores, gerentes administradores y el resto de personal), con el objetivo de proveer una seguridad razonable para la consecución de logros en diversas áreas.

Para concluir con este marco de ideas, esta investigación va a impulsar en la implementación del control interno de la empresa Alisercon S.A.C en el departamento de cobranzas, para que los empleados comprometidos en el área de cobranza desarrollen sus actividades lo más competente posible.

### **Importancia del Control Interno**

Toda empresa u organización, indistintamente de su tamaño o naturaleza, debe señalar los objetivos para diseñar e implementar un sistema de control interno que satisfaga sus propias necesidades, tomando en consideración la relación de costo beneficio, es decir, que los beneficios deseados de la aplicación del control interno deben imponerse a los costos y gastos de la compañía.

En este sentido, se hace indispensable reiterar que el control interno no solo varía de entidad a entidad, sino también según la naturaleza del activo, pues serán distintas las normas y medidas que se aprueben para proteger el efectivo que las que adopten para el activo fijo y también para controlar el pasivo de la empresa.

Por otra parte, el control interno es un mecanismo que proporciona seguridad en sus procedimientos contables y financieros que permita evaluar y evitar problemas futuros de una compañía, además esto consolida que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes e irregularidades. De esta manera el control de una empresa gira, en su mayor parte, alrededor del cumplimiento de los planes sobre los cuales se ha basado la organización.

Tal como comenta el IICA; “ayuda a la administración en todos los niveles; en la prevención y detección de fraudes y abusos o del riesgo de estos programas u operaciones, mediante la revisión , la vigilancia, la evaluación , la formulación de recomendaciones para mejorar los controles administrativos y contables y la investigación de puntos débiles o irregularidades sospechadas o alegadas.” (IICA, 2001)

Seguidamente, la importancia de tener un buen sistema de control interno en las entidades, se ha aumentado en los últimos años. Es bueno destacar, que la entidad que aplique controles internos en sus operaciones, se orientará a conocer la situación real de las mismas.

De esta manera, el control interno integra un plan de organización en todos los procedimientos ordenados de manera acorde a las necesidades del departamento, para asegurar sus activos, comprobar su exactitud y confiabilidad de los datos. Por esta razón, se implementan con el fin de detectar cualquier error en relación a los objetivos de rentabilidad establecidos por la compañía. Los controles disminuyen el riesgo de pérdida y colaboran con la finalidad de tener una información relevante en relación a los estados financieros.

Por último, en todas las empresas es indispensable tener un apropiado control interno, además previene riesgos, y fraudes, se protegen los activos y los intereses de las empresas, asimismo se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su empresa.

### **Objetivos del Control Interno**

El diseño, el desarrollo, la verificación constante y el fortalecimiento del Control Interno es fundamental para la consecución de los siguientes objetivos según Alvin; Arens y Elder:

1. Confiabilidad de los informes financieros. Tal y como se analizó en el capítulo 6, la administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

2. Eficiencia y eficacia de las operaciones. Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos. La Sección 404 requiere que todas las compañías públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros. Además de las disposiciones legales de la Sección 404, se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas sólo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.” (Beasley, 2007)

En dichos objetivos se precisa la inclusión de la salvaguarda de los activos y de los otros recursos contra adquisición no-autorizada, uso o disposición o pérdida. Se subraya, finalmente, que el proceso de control interno históricamente se ha considerado como un mecanismo para reducir los casos de fraude, apropiación equivocada y errores, pero que se ha vuelto más extensivo, direccionando todos los diversos riesgos que enfrentan las organizaciones.

### **Clasificación del Control Interno**

Los controles se clasifican en dos puntos importantes:

- **Control Interno Administrativo**

Según los autores, Alberto Mantilla, Yolima Cante, “el control administrativo es el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración.” (Mantilla Blanco, 2005)

Se refieren a procedimientos que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable pero si incluye la función de supervisar las operaciones relacionadas con la gerencia como el cumplimiento de políticas, estructura organizacional, control de calidad, relaciones con el personal, contrataciones, etc.

### Control interno basado en COSO

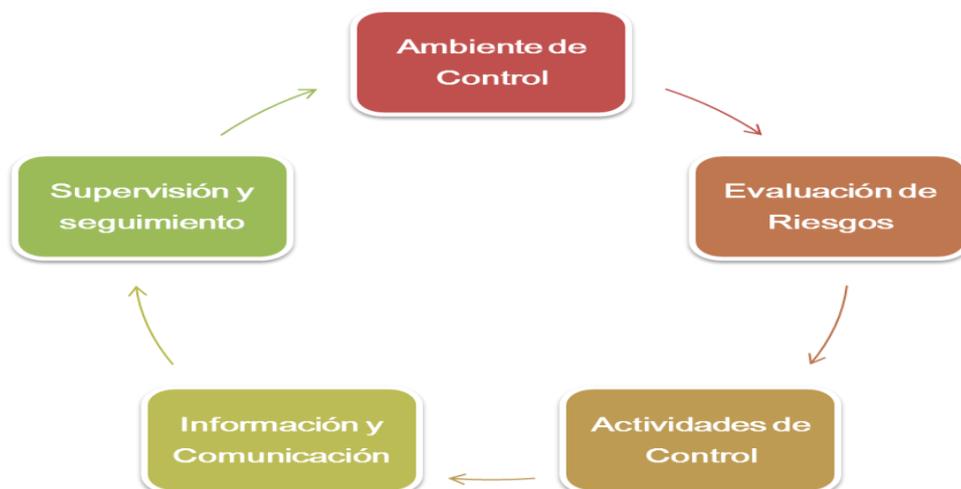
Es una “Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. Ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control” (COSO, 1985)

### Componentes Del Control Interno

“La estructura de control interno de una empresa está conformada por una serie de componentes interrelacionados que deben existir para proporcionar garantías razonables que se alcanzarán los objetivos de control de la administración.” Así lo explica (Beasley, 2007)

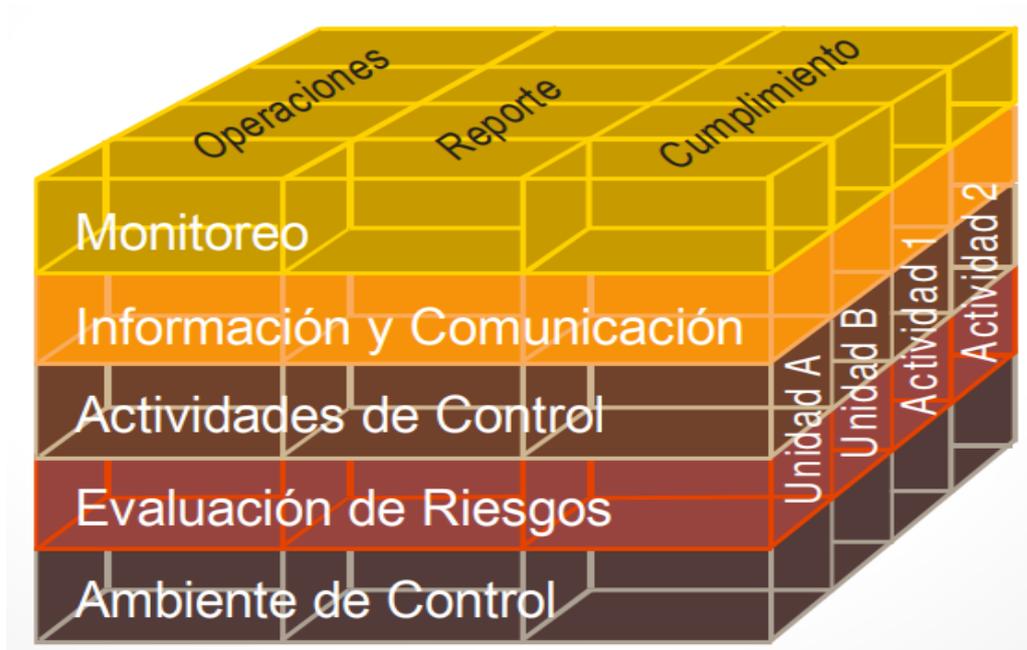
### Gráfico 1

Componentes:



(COSO, COSO II Internal Control Integrated Framework, 2013)

Gráfico 2



(COSO, COSO II Internal Control Integrated Framework, 2013)

### Ambiente de Control

“El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.” (Beasley, 2007)

Estupiñán concluye que, “el ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comprobante de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.” (Rodrigo Estupiñán Gaitán, 2015)

En resumen el COSO, determina este componente como principal que permite “evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto a los controles internos y su importancia en la entidad.

## **Elementos que determinan el ambiente de control:**

### **1. Integridad y valores éticos**

“La integridad y los valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También comprenden la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo. (Beasley, 2007)

Es decir, esto contribuye a las compañías a tener una comunicación más fluida en la práctica interviniendo los valores éticos y la integridad de su personal. Así también, siendo el ejemplo para sus trabajadores para que estos no realicen actos que no están de acuerdo con la política de la empresa.

### **2. Compromiso con la Competencia**

Es reconocer la competencia o capacidad profesional en los cargos asignados bajo su responsabilidad.

Según los autores Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, menciona que el compromiso de competencia comprende “la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios.” (Beasley, 2007)

Necesitamos buscar personal competente, que sea capaz de realizar las tareas de la compañía con la mejor predisposición para el trabajo, así resolver los problemas de la empresa y mejorar los procesos con los conocimientos que los caracterizan.

### **3. Participación del consejo directivo o el comité de auditoría**

Son los encargados de diseñar, implementar y ejecutar las políticas y procedimientos de la entidad.

Según los autores Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, “el consejo directivo delega responsabilidad del control interno a la administración, su responsabilidad es proporcionar habitualmente evaluaciones del control interno establecido por la administración. (Beasley, 2007)

El consejo directivo tiene el rol fundamental de facultar responsabilidades a los diferentes jefes de área, para que estos a su vez cumplan con las responsabilidades y objetivos pactados, esto para cumplir también, con las futuras auditorías, ya sean internas o externas.

#### 4. Filosofía y estilo operativo de la administración

Según la filosofía y estilo operativo de la administración, Santillán, S. (2005), “afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido.

#### Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. <sup>1</sup> (Contraloría, 2013)

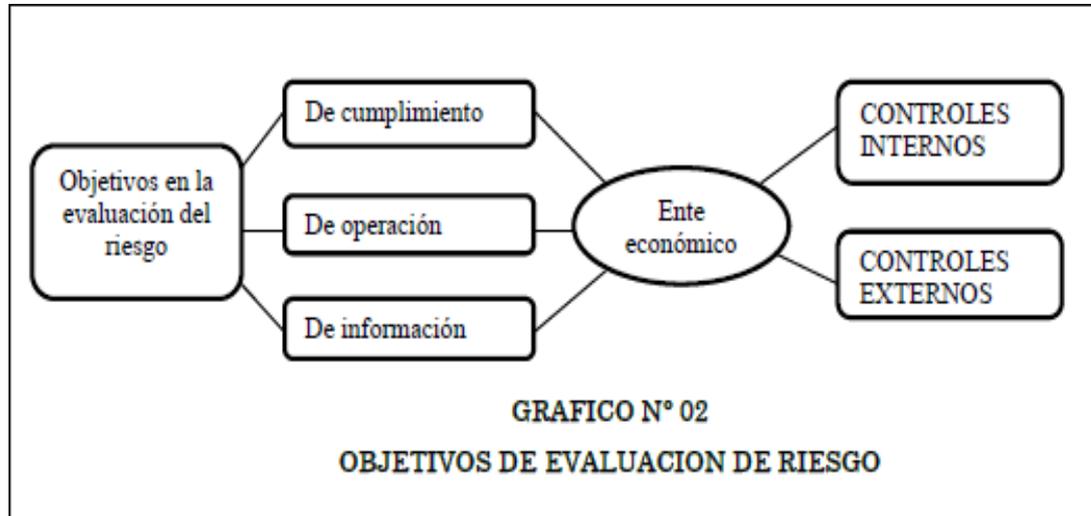
#### Objetivos de la evaluación de riesgos

Para Estupiñan, R. (2002) “La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporciona una base sólida para cada control efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.” (Rodrigo Estupiñán Gaitán, 2015)

Las categorías de los objetivos son los siguientes:

- I. **Objetivos de cumplimiento:** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración
- II. **Objetivos de Operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización
- III. **Objetivos de la información financiera:** Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

**Gráfico 3**



**Fuente:** (Rodrigo Estupiñán Gaitán, 2015)

La evaluación de riesgos es una parte fundamental para la implementación y evaluación de control interno, ya que nos permite identificar áreas de alto riesgo donde se debería poner más énfasis para así poder mitigar los riesgos implementando controles que nos permitan tener una mejor gestión en la parte administrativa y operacional de la compañía. Es importante, que se simplemente reportes de riesgo en el departamento de cobranzas que nos ayuden a formalizar los procesos y mitigar los riesgos que se presentan en el departamento.

### **Actividades de Control**

Según los autores Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, “las actividades de control son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros cuatros componentes internos, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de una entidad.” (Beasley, 2007).

Las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen:

- Separación adecuada de las responsabilidades
- Autorización adecuada de las operaciones y actividades
- Documentos y registros adecuados
- Control físico sobre activos y registros

De acuerdo a Lybrand, concluyen que “aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan diversas áreas. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías. De este modo los controles operacionales también pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así sucesivamente.” (Lybrand, 1997)

Es decir que las actividades de control que desarrollemos en una entidad nos permitirán, no solo tener una mejora en la gestión sino también en la parte financiera, debido a que los procesos no solo comprometen un área específica sino todas las áreas de la entidad, ya que se encuentran relacionadas para desarrollar las actividades.

### **Información y comunicación**

Según los autores Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, “el sistema de información y comunicación es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados.” (Beasley, 2007)

Por lo que la Contraloría nos comenta, “La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes de control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.” (Contraloría, 2013)

Es importante que en la compañía exista una buena comunicación y un trato horizontal entre todas las áreas y puestos, esto ayuda a facilitar que la información sea eficaz y llegue en el momento idóneo para que los procedimientos sean efectivos y estén bien implementados.

## **Monitoreo**

Para los autores Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, “el monitoreo se refiere a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.” (Beasley, 2007)

Por lo tanto se puede mencionar, que los procesos de control interno deben ser evaluados periódicamente y que nos va permitir informar a los directivos las deficiencias que se detectaron y dar recomendaciones para mejoras futuras.

Para un adecuado monitoreo se deben tener las siguientes reglas:

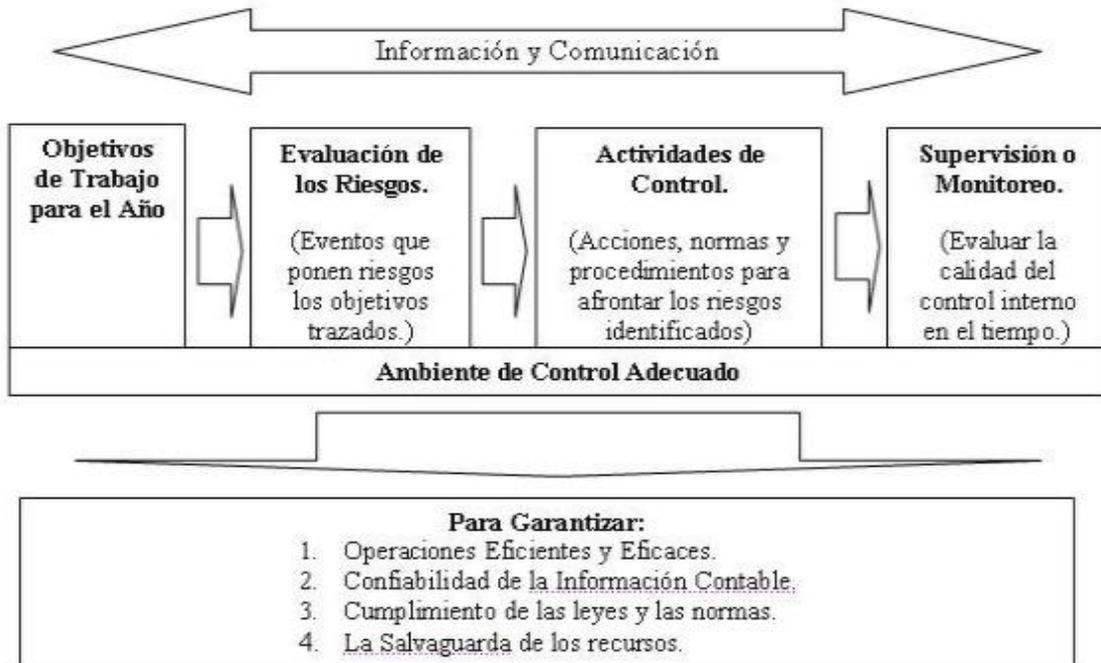
- El personal debe obtener que el control interno está funcionando correctamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Si son adecuadas efectivas y confiables las actividades del departamento de auditoría interna.

Para Sandoval y Ávila, comenta que “el proceso de gestión de riesgos corporativos debe monitorearse a través de los componentes con el fin de identificar su efectividad” (Sandoval & Ávila, 2013), y para demostrar dicha efectividad nos comenta que se debe implementar actividades de monitoreo continuo que se realizara durante el curso normal que realizan las operaciones y también evaluaciones puntuales que deben ser realizadas por personal que no es el responsable directo del desarrollo de las actividades con departamento de auditoría interna o externa.

## **Ventajas del Control Interno**

Nos permita lograr los objetivos de la entidad y prevenir pérdida de recursos. También nos ayuda a mejorar el margen de error, así cada vez se hará menor hasta poder llegar a no cometer errores significativos. Además de detectar riegos a tiempo para poder solucionarlos, mejorar los procesos implementando controles para mitigar los riesgos que se puedan presentar. Es así que en el siguiente gráfico podemos visualizar lo que nos garantiza la correcta implementación de control interno en la compañía:

Gráfico 4



Fuente: (Rodrigo Estupiñán Gaitán, 2015)

### 1. Cobranzas:

- a. En toda organización debe existir una cobranza, tanto efectiva como rápida, ya que esto aligera su proceso y de esta manera se obtienen los objetivos deseados, donde hoy en día para las entidades mantener un margen de utilidad es posible para una empresa, ya que aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos operativos, flujo de efectivo, que deben entrar por las ventas realizadas.
- b. Además en mi opinión, las cobranzas es un proceso por el cual los gerentes o jefes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para elaborar sus diferentes actividades de inversión.

## 2. Importancia de la Cobranza

- a. Para cubrir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse perjudicada ante la dificultad que puedan representar los clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso la importancia de la cobranza es indispensable para la salud financiera de la empresa.

## 3. Sistema de Cobranza

- a. Un sistema de cobranza permite a las empresas ser más eficientes en cuanto a su gestión de cobro, ya que simplifica el manejo de las mismas, es decir por medio de un sistema donde se reconozcan cuentas vencidas y luego se clasifican de acuerdo con la duración que han estado por cobrarse.
- b. La cobranza es vista como un sistema cuando está formada por políticas, normas, procedimientos y estrategias de cobro, dichos elementos al utilizarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento.

## 4. Políticas de cobranza

- a. Las políticas de cobranza son procedimientos que aplican todas las organizaciones para el cobro de las cuentas por cobrar en la fecha de sus vencimientos, además las cobranzas pueden ser determinados por el número de clientes incobrables. En realidad este número depende también las políticas de crédito, en los cuales la empresa se basa para hacer los cobros y se divide en tres procesos necesarios para hacer los cobros:
  - i. Cuanto más se demore en los pagos los clientes, mayor será la posibilidad de que con el tiempo, se convierta en una pérdida por cuentas incobrables.
  - ii. La lentitud de los cobros hace perder ventas, por lo cual el cliente honrado que está retrasado en sus pagos, sigue aumentando su deuda comprando más.
  - iii. El prestigio de una compañía por sus políticas de cobro, eficiente y alerta, constituye en sí mismo un formato importante que predomina en la puntualidad de los pagos.

## 5. Procedimientos de Cobranza

Generalmente se aplican varios procedimientos de cobranza, cuando una deuda se vence por largo tiempo, el proceso de cobro es más estricto y personal. Según monografias.com (2002), existen varias técnicas de procedimientos fundamentales de cobranza, en el orden normalmente aplicado en los procesos de cobro:

- **Notificación por escrito:** Después de ciertos números de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la entidad suele mandar una carta en términos formales, recordando al cliente su adeudado. Si se hace caso omiso dicha carta, se envía otra más exigente. En caso necesario, puede remitirse otra más. Las notificaciones por escrito son el primer paso en el proceso de cobro cuentas caducadas.
- **Llamadas telefónica:** Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el jefe de crédito de la entidad puede llamar al cliente y pedirle al pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede acordar la prórroga del periodo de pago.
- **Visitas personales:** Esta técnica es mucho más común a nivel de crédito del consumidor, pero también puede aplicarse a los proveedores industriales. El envío de un cobrador, o incluso del vendedor encargado a solicitar el pago al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz ya que el pago podría realizarse en el acto.
- **Mediante agencias de cobranza:** Una empresa puede trasladar las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado para que estos se encarguen de ellas. Normalmente los honorarios por esta clase de gestión son altos, ya que la empresa puede obtener menos del 50% del importe de las deudas así cobradas.

## **Influencia en la rentabilidad**

### **I. Ejecución de Presupuesto de Ventas**

Es necesario que toda entidad tenga implementado un presupuesto general anual, en el cual se desarrollan diversas áreas como el de ventas, administrativos, compras, logística, etc.

Tal y como nos comenta Welsch, "Ciertos tipos de desembolsos de publicidad se planifican y controlan con más eficacia sobre la base de asignaciones definidas en períodos específicos. Los desembolsos para investigación de mercados y publicidad son ejemplos típicos. La alta administración debe exigir que tales actividades se planifiquen concretamente y que se estimen con cuidado los siguientes desembolsos. Cuando tales planes han sido aprobados por la alta administración, tal vez puedan constituir asignaciones de un monto específico para la ejecución de cada plan. El control se logra informar constantemente sobre el avance real y comparar los desembolsos con los planes." (Welsch, 2005)

En discusión sobre la comunicación que se logra con dicha ejecución, Toro nos comenta que: "comunicación es lograr que todos los actores participantes en la ejecución de un presupuesto conozcan y entiendan los objetivos que se persiguen, mientras que coordinación es la combinación y el adecuado balance de todos los factores que condicionan la producción incluyendo todos los departamentos y áreas funcionales de una compañía de modo que esta pueda cumplir los objetivos propuestos." (López, 2007)

### **II. Ventas por Clientes**

Es cierto que la parte fundamental de una entidad, son sus clientes y es importante tener un control sobre ellos, no solo en el volumen de ventas a cada uno sino también la satisfacción de ellos para que así obtener su fidelidad.

Además de la fidelidad del cliente, tenemos que tener en cuenta el precio y los descuentos que otorgamos a los clientes, como nos dice Flamenco: "los reportes y seguimientos son críticos en la gestión constante de la evolución del precio neto. Se debe tener absoluta claridad de cada elemento que compone el precio neto, para que su gestión y administración sea efectiva. En cualquier negocio los elementos que impactan en el precio neto, son todos aquellos que se traducen en descuentos o producto entregado a precio cero. Para ser más concretos, los descuentos en condiciones comerciales a clientes especiales, bonificaciones promocionales, bonificaciones por acuerdos contractuales, donativos en producto son todos elementos que impactan en los estados financieros." (Flamenco, 2016)

Tenemos que tener en cuenta la importancia de la elaboración de un reporte mensualizado de clientes y que datos tendremos en cuenta. Acerca de ello Jiménez nos comenta que: "... antes de confeccionar un informe, habrá que determinar qué información se quiere recopilar de cada uno de los clientes o actividades..." "Al mismo tiempo, la confección del informe ayuda a la entidad a tener autocontrol, permitiéndole saber si es necesario modificar su actividad para alcanzar sus metas, servir a sus clientes y cubrir su territorio." (Martinez, 2014)

### **III. Ventas por período**

Los reportes de las ventas por períodos, ya fuera mensual; trimestral; semestral o anual, deben de ser obligatoriamente implementados como procesos final o de cierre para poder realizar cruces con la información contable, para poder analizar los créditos que se otorgan y revisar en qué estado se encuentran las cuentas por cobrar, además de poder realizar un anticuamiento para poder llevar un control de las cuentas incobrables.

Tal es así como nos comentas los Hermanos Morales: "este reporte facilita identificar la proporción de las ventas a créditos de cualquier mes que permanecen pendientes (o a la inversa, que la proporción de las cuentas que ya fueron cobradas) al final de cada mes siguientes o subsecuente." (Castro, 2014)

Brock y Palmer nos dicen acerca de la importancia de tener reportes con la finalidad de poder tener presentes las pérdidas que se pueden dar a raíz de cuentas incobrables: "con el fin de contabilizar las perdidas por créditos incobrables y los ingresos por ventas en el mismo periodo, el contable ha de estimar las pérdidas que probablemente resultaran las partidas a cobrar que no se cobren al final del periodo." (Palmer, 1987)

### **IV. Efectividad de ventas**

Después de realizar una inversión en los temas de publicidad para mejorar las ventas, es necesario verificar la efectividad de las ventas. También es sumamente relevante que exista una comunicación adecuada entre el área de ventas con las demás áreas de una entidad, esto permite que existan mejoras en los procesos de acuerdo al giro del negocio.

De esta efectividad en las ventas nos comenta Maqueda que :” De una manera periódica las empresas deben realizar estudios que resultan indicativos para tener en mente que además del control del Plan Anual, tienen que medir la rentabilidad de sus distintos productos, territorios, grupos de actividad, etc. Información básica para que la dirección decida qué productos y actividades de marketing deberán ser expandidas, cuales reducidas y cuales eliminadas.” (Fuente, 2009)

Podemos medir la efectividad de las ventas, tal como nos comenta Lareki, quien nos dice que: “La efectividad en el trabajo de ventas se puede medir a través de ratio de costes. Los costes en ventas pueden dispararse, lo que debe ser una preocupación a vigilar por los responsables de un equipo comercial. La actividad de ventas siempre es mejorable y a ello debe dedicar los mayores esfuerzos para rentabilizar dichos costes.” (Garmendia, 2009)

## **V. Rentabilidad de Productos**

Según nos comenta Marín que : “para la generación y control de este tipo de informes debemos, en primer lugar, definir o identificar los tipos o clases de productos que vamos a analizar, así como el nivel de desagregación que se desea utilizar para cada uno de ellos.” (García, 2003)

Es importante tener bien definidos los costos de los productos que se tienen en venta, para a su vez poder obtener el margen de ganancia para así poder definir si son o no rentables para la entidad. Sobre este tema Sancho nos dice: “la rentabilidad de un producto viene marcada por la diferencia entre el precio de coste del mismo y su precio de venta al público; cuanto mayor sea esta diferencia, más rentabilidad aportara el producto al negocio. Además, si el producto se vende en grandes cantidades, la rentabilidad global del mismo será mayor cuantas más unidades se vendan. (Frías, 2010)

## **VI. Presupuesto de Producción**

Es necesario que el Departamento de Cobranzas tenga bien definido el presupuesto que se ejecutara en el año, para así tener el control sobre la liquidez y agilizar las cobranzas para poder cumplir con los objetivos planteados en la entidad.

Glenn nos dice que: “el presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto. Para desarrollar el presupuesto de producción, el primer paso es establecer políticas para los niveles de los inventarios. El siguiente paso es planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el período que cubre el presupuesto. El tercer paso es programar esta producción por subperíodos. Un plan completo de producción debe mostrar los datos del presupuesto, clasificados por: a) productos por fabricar, b) subperíodos y c) actividades de cada área o centro de responsabilidad, en el proceso de manufactura.” (Welsch, 2005)

Tal y como nos comenta Muñiz, “hay que tener en cuenta que los presupuestos más importantes son los de ventas y producción, ya que a través de ellos se deben poder obtener todos los demás. Aunque es importante que nos condiciona el sistema presupuestario, se trata del presupuesto de producción, que también marcará, junto con el de ventas las cifras y pautas de realización del resto de presupuestos.” (González, 2009)

## **VII. Rotación de inventarios**

En una empresa industrial, es importante tener un control efectivo de la rotación de inventarios para así, evitar temas de robos u otro riesgo que se pueda presentar en los almacenes.

Tal es así que, Olavarrieta nos dice que:” un índice muy útil para evaluar la efectividad del control de inventarios es la rotación. Este índice se expresa como el número de veces que se le da la vuelta durante un tiempo dado, por ejemplo, un año. Este índice puede calcularse en forma global, para el total de los inventarios, o para un almacén en particular, o para un artículo en especial.” (Torre, 1999).

Según Cuevas “la rotación de inventarios Puede ser calculada de forma mensual, semestral o anual. Para ello simplemente habrá que utilizar el costo que corresponda a ese periodo. Es decir, si queremos calcular la rotación de quince días, solo habrá que registrar el costo que corresponda a ese periodo en el numerador de la formula. Aunque lo más usual es calcularlo de forma mensual.” (Cuevas, 2002)

## **VIII. Reducción de gastos administrativos y de ventas**

Para poder evaluar una reducción en los gastos de la empresa, se debe revisar cuales están afectando directamente a la rentabilidad y también verificar cuales son los gastos innecesarios que se están incurriendo en el periodo.

Mejía nos comenta acerca del control de los gastos administrativos como: "al igual que todos los costos y gastos incluidos en el presupuesto, afectan el precio final de los productos, de los ingresos que allí se generan y por ende inciden en el monto de las utilidades que se esperan obtener en un periodo determinado, por lo tanto el manejo y control de los gastos administrativos deben basarse en principios de austeridad que conjuguen bien la suficiencia y la necesidad de los mismos ya que aunque no afectan el proceso productivo directamente, los empresarios tienden a menospreciar su importancia y caen en sobrecostos difíciles de controlar." (Gutiérrez, 2005)

Una parte importante que conforma los gastos, son los gastos incurridos para efectuar las ventas, Navarro nos comenta que debemos tener en cuenta para el control y reducción de los gastos de ventas "... Se puede estimular el control y reducción de los gastos empleando solamente cuotas de gastos sin que estén relacionadas con el sistema de remuneración. Algunas empresas relacionan los pagos de los gastos de los vendedores con una cuota." (García E. C., 2003)

## **IX. Mano de Obra**

Es importante resaltar que sin la mano de obra, las empresas industriales no podrían salir Adelante. Es una parte fundamental para el desarrollo de actividades y parte influyente en los presupuestos que se realiza en las empresas y los gastos de producción.

Es así que Charles nos comenta que: "las remuneraciones por mano de obra de fabricación, con excepción de la mano de obra directa de fabricación y sueldos de gerentes, jefes de departamento y supervisores, se clasifican por lo general como costos de manos de obra indirecta, un componente importante de los gastos indirectos de fabricación. Los gastos de mano de obra se dividen con frecuencia en muchas subclasificaciones para mantener información en diferentes categorías de la mano de obra indirecta. Por ejemplo, los salarios de los operadores de montacargas suelen mezclarse con los de los conserjes, pese a que ambos se consideran costos de mano de obra indirecta." (Horngren & Foster, 2007).

Acerca de la planificación de los gastos y presupuestos Glenn nos comenta que: "después que se ha completado el plan de producción, deben desarrollarse presupuestos de gastos para cada área o centro de responsabilidad de la organización. Estos presupuestos de gastos deben prepararse por subperíodos (meses o trimestres) para las tres grandes categorías: materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Cuando se ha terminado el plan de producción, por lo general estos presupuestos de costos se desarrollan en forma simultánea y después se consolidan en un presupuesto que se denomina apropiadamente el costo planificado de los artículos a producir. Este presupuesto requiere que todos los costos de producción para cada producto sean identificados, ya sea en forma directa o por asignación." (Welsch, 2005)

Cabe señalar que los presupuestos en las empresas se realizan al finalizar el período y estos realizan estimaciones de los gastos y costos que incurrirán en el siguiente período, teniendo en cuenta el volumen de ventas que tienen como pronostico vender. Además de la importancia que significa la evaluación de la estimación de mano de obra, ya que siempre buscan la manera de reducirla y así aumentar su rentabilidad de acuerdo a los costos de los productos que fabrican. No obstante, es relevante que exista un control en el periodo corriente sobre los gastos que se están incurriendo y lo presupuestado, ya que no es normal que excedan a lo ya descrito en lo presupuestado, tienen que ir de la mano. La importancia del control en esta cuenta es sumamente relevante, ya que si se estuvieran incurriendo en gastos no presupuestados, se estaría perdiendo rentabilidad y estaría afectando directamente a los costos de venta y el margen de ganancia se vería reducido.

#### **X. Control de gastos administrativos según presupuesto**

Para el control de los gastos administrativos Gutiérrez nos dice que debemos de realizarnos las siguientes preguntas: “una forma de autocontrol de los gastos administrativos en los proyectos y empresas es responder con responsabilidad estas preguntas: ¿Necesita el proyecto este gasto para su operación y funcionamiento? ¿Es indispensable para la buena marcha de la empresa incurrir en este gasto? ¿De qué manera afectaría el proyecto la no realización de un gasto determinado?

¿Podría el proyecto funcionar sin determinado gasto? ¿Vale la pena, económicamente hablando, el incremento de una partida de dinero para un gasto dentro de la empresa? ¿Qué alternativas viables se tienen para prescindir de un gasto? El proceso presupuestal de los gastos también requiere de este control en lo referente al funcionamiento de manera que se logre la viabilidad del proyecto con un producto excedente calidad y un servicio eficiente al interior de la infraestructura administrativa del mismo, sin incurrir en exceso o escasez.” (Gutiérrez, 2005).

Finalmente el control de los gastos administrativos nos deriva a evaluar los ratios de eficiencia para verificar si efectivamente las empresas son eficientes de acuerdo a los ingresos obtenidos y los gastos administrativos incurridos en el período.

Eduardo Menéndez en su libro Practicas de Contabilidad Financiera Bancaria nos define que: “el ratio de eficiencia mide la relación existente entre los gastos de explotación y el margen ordinario. Por tanto, al aumentar la importancia relativa de los gastos de explotación respecto al ejercicio anterior, la entidad ha sido menos eficiente en el desarrollo de su negocio. A menor nivel de este ratio, mayor eficiencia en la gestión del negocio.” (Alonso, 2007)

## 2.3. Definición de términos básicos

### *Crédito*

El concepto de crédito ha sido planteado desde punto de vistas muy diferentes según el uso o la aplicación que puede darse en la práctica comercial, pero generalmente su definición siempre está dirigida hacia la entrega de un bien o servicio cuya contraprestación temporal es la obligación de devolver dicho bien o su valor, mas sus intereses, es decir, de cancelar el precio correspondiente por la responsabilidad aceptada, en una fecha posterior establecida y que puede hacerse en una o varias partes.

La finalidad del crédito es incrementar las ventas a través de la captación de clientes ofreciendo de facilidades de pago en un periodo determinado, considerando las necesidades de los clientes y de la organización que implementa esta política.

### *Estados financieros:*

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

### *Información Financiera:*

La información financiera es el conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas. Es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

### *Auditor interno:*

Es el responsable de la dirección y conducción de la auditoría interna de una entidad, con el fin de que cumpla los propósitos para los cuales fue creada y que opere con la mayor eficacia y eficiencia posible, recomendando para ello las medidas preventivas o correctivas a su desempeño.

#### *Auditor externo:*

Los auditores externos son los responsables de supervisar la información financiera de la empresa y emitir un informe donde justifiquen si esa información financiera es correcta o existen diferencias entre la información que suministra la empresa en sus estados financieros.

#### *Gestión:*

Proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Conjunto de reglas y método para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial.

#### *Reporte:*

El reporte es la elaboración de informes de gestión, es una actividad compleja que debe emplear múltiples sistemas y recursos de información elaborados la realización del trabajo diario.

#### *Liquidez:*

La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

#### *Rentabilidad:*

Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

**Rentabilidad económica:** beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener beneficios.

**Rentabilidad financiera:** beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener beneficios.

*Eficacia:*

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

*Eficiencia:*

Capacidad de describir a una persona eficaz de disponer de alguien o de procedimiento o actividades eficaces para conseguir un efecto determinado.

*Razonable:*

El término razonable implica el uso de la razón como primera acción y es por eso que un acto o una persona razonable serán aquellos que se llevan a cabo de manera lógica.

*Monitoreo:*

Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa con el fin de lograr sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia.

*Valores éticos:*

El valor ético de algo nota su grado de importancia, con el objetivo de determinar qué acción o vida es mejor realizar o vivir, o por lo menos un intento de describir el valor de distintas acciones con el fin de determinar una acción adecuada en el aspecto personal y laboral.

*Principios contables:*

Son un conjunto de reglas generales que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.

#### *Objetivos Relevantes:*

Es aquello que alude a todo lo que es importante y se aplica para hacer referencia, a todo lo que resulte destacable con el fin de alcanzar las metas, los logros de la entidad de importancia significativa con el fin de obtenerlo eficientemente.

#### *Conciliaciones:*

Es un proceso que permite comparar los montos que la empresa tiene registrados de una cuenta de ahorros o cuenta corriente, con los montos que el banco le suministra por medio del extracto bancario, para determinar si existen diferencias entre los registros contables de la empresa, y los registros realizados por el banco.

#### *Diagnostico Organizacional:*

Es un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir sus objetivos mediante indicadores.

#### *Gastos*

Se denomina gasto a la partida contable (de dinero) que cierta y directamente disminuye el beneficio, o en su defecto, aumenta la pérdida de los bolsillos, en el caso que esa partida de dinero haya salido de la cuenta personal de un individuo o bien de una empresa o compañía.

#### *Riesgo*

El riesgo es la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, pueden no representar un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. El riesgo se refiere a la "posibilidad de daño o fracaso" bajo determinadas circunstancias, El peligro se refiere a la "probabilidad de accidente o patología"

#### *Control*

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

### *Costo de ventas*

El costo de ventas es el gasto o el costo de producir de todos los artículos vendidos durante un período contable. Cada unidad vendida tiene un costo de ventas o costo de los bienes vendidos.

## CAPITULO III: HIPOTESIS

### 3.1 Hipótesis

#### 3.1.1.Hipótesis General

Existe una influencia significativa entre la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas y la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.

#### 3.1.2.Hipótesis Específicas

- La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas se relaciona directamente en la ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.
- La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas genera consecuencias importantes en los costos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.
- La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas incide de forma relevante en los gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015

### 3.2 Variables

#### 3.2.1. Variable independiente

- Falta de implementación de control internos en el Departamento de Cobranzas

#### 3.2.2.Variables dependientes

- Influencia en la rentabilidad

### 3.3 Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
(X) Falta de implementación de control internos en el Departamento de Cobranzas	Ambiente de control	Autoridad y responsabilidad	¿Existe una persona responsable en el Departamento de Cobranzas, encargada que se cumpla los procesos determinados (registro de cobros, cancelaciones, etc)?
		Estructura de la organización	¿En el departamento de cobranzas existe el cumplimiento del organigrama?
		Definición de controles	¿Cree usted que en el departamento de cobranzas existe controles definidos en los procedimientos que llevan a cabo diariamente (cierre, cronograma de pagos, evaluación de créditos)?
	Evaluación de riesgos	Reportes de riesgo del Departamento de Cobranzas	¿Existe una implementación de reporte de riesgos en los procesos que se realiza en el departamento de cobranzas?
	Actividades de control	Políticas y procedimientos	¿El departamento de cobranzas tiene establecidas políticas y procedimientos adecuados?
		Manuales de procesos	¿La empresa posee manuales de procesos para el correcto realizar de las actividades en el Departamento de Cobranzas?
		Control periódico	¿Los procesos que se realizan en el departamento de cobranzas están controlados periódicamente?
	Información y comunicación	Información y comunicación	¿De qué manera obtienen una comunicación e información eficaz en el departamento de cobranzas y los diferentes departamentos de la empresa?
	Supervisión y seguimiento	Supervisión del departamento de cobranzas	¿Se lleva a cabo una supervisión de procedimientos periódica en el Departamento de Cobranzas?
		Seguimiento a cumplimiento del departamento de cobranzas	¿Cree usted que se realiza el seguimiento correcto a los procesos que realiza el Departamento de Cobranzas?

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
(Y) Influencia en la rentabilidad	Ventas	Ejecución de Presupuesto de Ventas	¿El departamento de cobranzas ejecuta el presupuesto de ventas tal como indica la empresa?
		Ventas por Clientes	¿Maneja el Departamento de cobranzas un reporte de ventas por clientes mensualizado?
		Ventas por período	¿El departamento de cobranzas elabora un reporte de ventas por período?
		Efectividad de Ventas	¿El departamento de cobranzas maneja una relación con el área de ventas para revisar la efectividad de las mismas?
	Costo de Ventas	Rentabilidad de productos	¿De qué manera calcula el departamento de cobranzas la rentabilidad de productos?
		Presupuesto de producción	¿De qué forma influye el departamento de cobranzas en el presupuesto de producción?
		Rotación de Inventarios	¿Cómo evalúa el departamento de cobranzas la rotación de inventarios?
	Gastos Administrativos y Gastos de Ventas	Reducción de gastos administrativos y de ventas	¿Cómo el departamento de cobranzas planea reducir los gastos administrativos y de ventas de la empresa?
		Mano de obra	¿Existe un control en los gastos de mano de obra que vaya de acuerdo al presupuesto de producción?
		Control de gastos administrativos según presupuesto	¿El departamento de cobranzas lleva un control o reporte de los gastos administrativos incurridos y que estos no excedan lo presupuestado?

## CAPITULO IV: MATERIALES Y METODOS

### 4.1 Tipo de diseño de investigación

No experimental

Descriptivo

Aplicativo

Transversal

#### 4.1.1. Material.

#### 4.1.2. Unidad de estudio.

Empresa "Alisercon S.A.C."

#### 4.1.3. Población

El presente trabajo se enfocará en las personas encargadas del área de Créditos y Cobranzas y el gerente de Contabilidad.

#### 4.1.4. Muestra

El área de Créditos y Cobranzas de la Empresa Alisercon S.A.C.

### 4.2 Métodos

#### 4.2.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

La presente investigación ha utilizado la técnica de la Entrevista, sobre todo en la única oportunidad que se tuvo de realizar indagaciones con el Contador General de la compañía. Así mismo, se obtuvo información histórica de los Estados Financieros productos de esta primera y única entrevista. De esta experiencia se obtuvo una ruta de trabajo descrita de la siguiente manera:

1. Primero: Realizar un entendimiento del tipo de compañía a la que estábamos examinando.
2. Segundo: Determinar el nivel de exposición a la que se encuentra la misma.
3. Tercero: conocer lo que la lectura de Gestión sobre el comportamiento de los Estados Financiero nos tenía que mostrar.

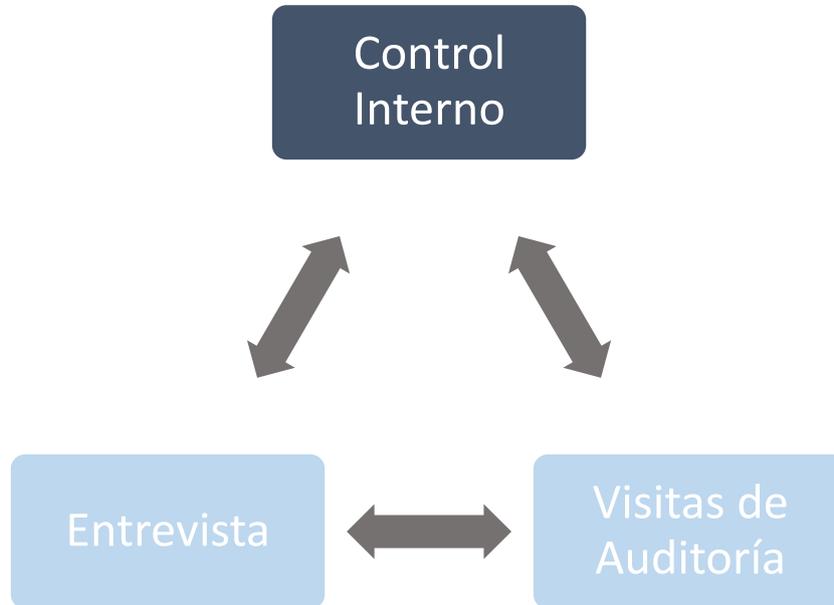
4. Revisar la conformación de las Cuentas por cobrar hasta donde fuera posible
5. Y concluir con la muestra el nivel de siniestralidad de la Cartera.
6. Utilizar la Estadística en la determinación numérica de los hallazgos y determinar con ellos las curvas que sean necesarias para entender sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar.

#### **4.2.2.Procedimientos**

Podemos resumir nuestro método de la siguiente manera:

1. Acceso a la Entrevista del Entendimiento de las políticas de Control Internos relativas a las Cuentas por cobrar.
2. Analisis de los Estados Financieros que se nos proporcionó.
3. Compararlos con el analisis de Control de Gestión que dedica un tiempo en el analisis de los mismos.
4. Consultar los expedientes historicos de la información de estas cuentas intentando encontrar alguna clase de relación que permita entender el nivel de exposición a la mala deuda.
5. Documentar cada uno de los procedimientos encontrados para contener la exposición a la mala deuda.

**Grafico 5**



**Fuente:** Autoría Propia

## **CAPITULO V: DESARROLLO**

### **5.1 Generalidades de la empresa**

- **Historia de la Compañía**

La empresa Alisercon S.A.C., fundada el año 2001. En aquellos años los procesos iniciales estuvieron enfocados en programas sociales del estado peruano (PRONAA), como la elaboración y repartición de alimentos para los colegios nacionales. En el año 2011 ampliaron los servicios con procesos de lavado, desinfectado, deshidratado, tamizado y envasado, año en que comenzamos a atender a clientes industriales. La experiencia desarrollada permite complementar sus servicios con productos terminados cumpliendo estándares mundiales de calidad y procesos productivos (HACCP, BPM, etc.). Hoy en día buscan generar impacto con productos naturales de calidad e inocuidad para una vida más saludable.

Ofertando nuestras ventas al mercado nacional e internacional, procesando tubérculos, frutas, especias, hortalizas, plantas medicinales y cereales, garantizados con estándares de calidad por nuestras certificadoras. Buscando mantener las

propiedades de los productos a procesar, conservando el sabor y características originales.

Además brinda los siguientes servicios que ofrece de acuerdo a los requerimientos del cliente:

- ✓ **Servicio de Deshidratado** de hierbas aromáticas, hortalizas, tubérculos, especias, frutas, etc.
- ✓ **Servicio de Molienda de hortalizas**, especias, cereales, tubérculos, frutas, etc. En diversas granulometrías.
- ✓ **Servicio de extruido de cereales**, tubérculos, hortalizas, etc.
- ✓ **Servicio de Mezclado de productos**, en base a sus requerimientos.
- ✓ **Servicio de Envasado** en bolsas de 5, 10,20Kg, zipper, frascos de acuerdo a sus necesidades.

Adicionalmente ofrecen servicio de selección, desinfección. Es importante resaltar que dicha empresa, evalúa todos sus productos en sus propios laboratorios de calidad.

#### ▪ **Planeamiento Estratégico**

##### ✓ **Misión**

Organización innovadora, dedicada al desarrollo, producción, comercialización de productos deshidratados y extruidos (cocción rápida, continua y homogénea) basada en tubérculos, frutas, especias, hortalizas, plantas medicinales, cereales y otros productos naturales para el mercado local e internacional. Cuentan con personal competente enfocado en la mejora continua y con la adecuada tecnología para el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, respetando la normativa nacional y de la organización.

##### ✓ **Visión**

Ser una empresa de clase mundial, líder en el mercado nacional e internacional; a través de sus productos diferenciados por la calidad y la eficiencia en los procesos utilizando la mejor tecnología y prácticas de vanguardia en gestión y producción.

- **Estructura Organizacional**

**Gráfico 6**



**Fuente:** Autoría Propia

- **FUNCIONES**

- **Área de Operaciones y Logística:** Se encarga de la principal actividad del negocio: la producción. Así, sus esfuerzos se enfocan en el desarrollo de las actividades de todo el proceso de elaboración: desde la suministro de insumos hasta la salida del producto final. Los puntos relevantes donde se debe delegar responsabilidades en almacén (tanto de materia prima, suministros y productos terminados), logística (dada la variedad de insumos, necesidades de producción y volumen de ventas), supervisión de producción (control directo de operarios). Los dos últimos puntos son labores del Jefe de Operaciones y Logística; el cual, aparte de estas dos funciones, se encarga del planeamiento y control de toda el área. El manejo del almacén y la logística (de entrada y salida) tendrán su propio encargado.

- **Perfil de los empleados del área:** se propone que el Jefe de Operaciones sea un ingeniero industrial con amplia experiencia (5 años) en producción de este tipo. Para los demás cargos se hará una evaluación de sus currículos en específico sin tanto énfasis en el tema de la experiencia, aunque con preferencia por los ingenieros con sólidas bases de administración.
  
- **Área de Marketing y Ventas:** Se encarga de la gestión, dirección y control del plan de marketing; así como del manejo comercial de la empresa. De este modo, la responsabilidad se centra en el manejo de la imagen tanto fuera como dentro de la empresa y en las ventas de las dos unidades de negocio (en todo nivel: planeamiento, control, obtención de resultados, etc.). Para el área se propone a un jefe de marketing y ventas, el cual cuenta con el apoyo de un encargado de ventas. El jefe se encarga de realizar todas las labores mencionadas en el párrafo anterior, delegando al encargado de ventas darle seguimiento a logro de objetivos de ventas y captación de nuevos clientes. Asimismo, este encargado lo apoyará en las labores del área.
  - **Perfil de los empleados del área:** El Jefe de Marketing debe ser un administrador de empresas especializado en Marketing con amplia experiencia (deseable de 3 años) en el área comercial de una empresa industrial. Por otro lado, para el encargado de ventas se buscará un perfil muy similar al antes mencionado aunque con más flexibilidad en temas de experiencia.
  
- **Área de Administración y Finanzas:** Tiene como objetivo la gestión, dirección y control del plan de finanzas; así como ejecución de las actividades administrativas básicas para el funcionamiento de la empresa. Estas funciones implican el manejo de caja, la administración de documentos, la elaboración de un marco que referencia (costos y presupuestos) que se debe actualizar constantemente, manejo de base de datos, comunicación con otras áreas, etc.

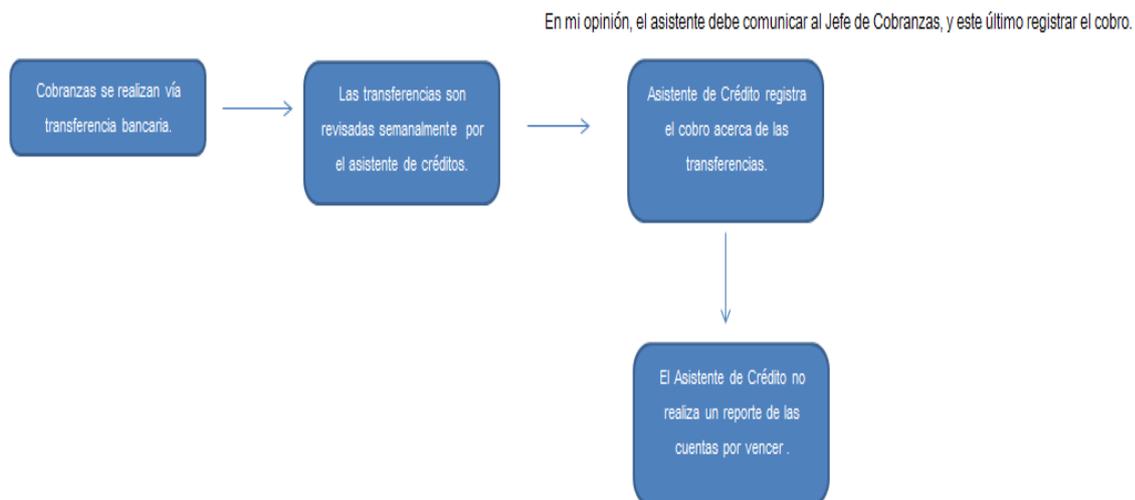
Esta área cuenta con un Jefe de Administración y Finanzas, el cual tendrá bajo su mando a un encargado de la administración general, a un tesorero y a un crediticio. El primero tiene como labor el desarrollo de actividades de soporte para los tres departamentos; como ver el tema de recursos humanos, el contacto con los servicios tercerizados, archivamiento de documentos, etc. Por otro lado, el área de tesorería y cobranzas se encargaran del manejo de los activos, pasivos de corto plazo, evaluación crediticia del cliente; es decir, el pago a proveedores, el pago a trabajadores, el cobro a clientes, etc.

- Perfil de los empleados del área:** El Jefe de Administración y Finanzas debe tener una experiencia mínima en cargos similares de 3 años y especialidad en Finanzas. El tesorero y el jefe de créditos debe ser un contador con una experiencia mínima de 2 años en tesorería y créditos. Para el encargado de administración se propone a un administrador de empresas egresado con o sin experiencia.

## Flujograma de Cobranza

### Gráfico 7

#### Cobranzas



Acá podría hacerse un reporte mensual de las cuentas por vencer, mediante previa autorización del Jefe.

La empresa no tiene procedimientos cuando el clientes permanecen en mora:

1. Se podría enviar una carta de cobro al cliente.
2. Enviar a nuestro cliente que se encarga del área legal, si reincide en la falta de pago.

**Fuente:** Autoría Propia

## Procedimiento de incobrables

**No se tiene un procedimiento de cuentas incobrables.**

En mi opinión, sería la siguiente información:

Se establece un % de provisión de acuerdo a la situación crediticia del cliente y probabilidad de recuperación de la cartera.

**Fuente:** Autoría Propia

Si la compañía mantiene una cuenta por cobrar que supere 1 año y no hay posibilidad de recuperarla deberían ser dadas de baja (castigarlo), previa provisión de la cobranza dudosa.

Siguiendo las pautas de la Investigación, y teniendo como objetivo general **determinar cómo influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015**, y objetivos específicos: 1. **Demostrar en qué medida influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en las ventas de la Empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015;** 2. **Analizar cuáles son las consecuencias de la falta de control interno en el Departamento de Cobranzas en los costos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015;** 3. **Determinar de qué forma la falta de control interno en el Departamento de cobranzas incide en los gastos administrativos y gastos de ventas en la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015**, se ha desarrollado un mismo ejercicio de investigación, trabajando a la par con los objetivos planteados de la investigación, de tal forma que el desarrollo se realizó en cinco etapas, que fueron seguidas una tras otra con la intención de alcanzar a nuestra meta de forma organizada. Las cinco etapas fueron:

1. La Entrevista
2. Encuesta formulada al Departamento de cobranzas
3. En Análisis de los Estados Financieros y comprendiendo a Control de Gestión.
4. Análisis Sustantivo de los Hallazgos preliminares.
5. Documentación de la Muestra obtenida

Al finalizar este procedimiento estaremos listos para brindar las sendas conclusiones a nuestros objetivos.

## **5.2 Procedimiento Aceptado Entrevista Formal Estructurada:**

La tipo de técnica utilizada en la entrevista, fue la Entrevista Formal Estructurada, se preparó el balotario de preguntas sobre el que se limitó la conversación que se sostuvo con los dos funcionarios de la empresa. Se utilizó pensando obtener una muestra precisa y acertada de la compañía, teniendo en cuenta la estructura actual de la compañía. Para la entrevista estructurada se tuvieron en al Gerente Financiero, el Contador General, pues son estas las personas que deberían guiar al equipo de trabajo con su conocimiento no solo del campo en el que se encuentran si no de la compañía.

1. ¿Cuál es la estructura Orgánica y Funcional del Equipo de Créditos y cobranzas?

- (Gerente Financiero – GE): El equipo de Créditos y cobranzas no ha estado oficialmente en un área, me explico, al inicio el equipo de ventas, era quien soportaba con este trabajo, ya que parte del cálculo de las comisiones estaban relacionadas con las devoluciones de clientes. Mas no por el cobro, pero era esta área la primera en enterarse, ya que se encontraba al frente de la operación de venta. Una vez que se superó este problema desde hace un año, pasaron bajo mi dirección (Gerencia Financiera), sin embargo no fue posible asignar un encargado del área, sino que están las personas más antiguas de la compañía, y por eso es que se les dio la responsabilidad.
- (Contador General - CG): En la práctica ellos responden mensualmente a mis requerimientos, e interactuamos permanentemente.

2. ¿Cuál es el indicador que han recibido las personas miembros de este equipo para conocer que están procedimiento de acuerdo a las expectativas?

- GERENTE FINANCIERO Ellos saben que su meta, es llamar a los clientes, viven en el teléfono todo el tiempo, y lograr conseguir que los más morosos, depositen pagos parciales por el momento. Otro problema es que este personal no maneja bien el Excel, por eso el seguimiento lo hacen con los documentos físicos.
- (Contador General – CO): a pesar de no saber Excel, en contabilidad les preparamos los detalles para que para ellos sean más fácil de buscar. Cómo indicador de progreso de parte de ellos, y que ellos mismos manejen para su autocontrol. No existe, lo que tienen es una lista de los clientes más morosos, que han cumplido más de un año y saben deben llamarlos una y otra vez.

3. ¿Cuál es la antigüedad en la contratación del personal que hoy se encuentra en este equipo?

- GERENTE FINANCIERO Todo el personal tiene contrato por más de siete años, son los empleados más antiguos del equipo administrativo, sin embargo estando en el área de Créditos y cobranzas tienen tiempos diferentes. En promedio, el equipo haciendo lo mismo que hoy hace, tiene entre dos y dos años y medio.
- CONTADOR GENERAL De las tres personas que proporcionan información para el proceso de cierre contable, ninguno es contador, dos de ellos no tienen instrucción necesariamente superior, o técnica y uno de ellos es Administrador de instituto.

4. ¿Con que frecuencia se revisa el trabajo realizado por este equipo?

- CONTADOR GENERAL todos los meses, ya que necesitamos cerrar el mes, con el reverso respectivo de las cuentas por cobrar que se hayan logrado cobrar efectivamente.

- GERENTE FINANCIERO Todos los meses se preparan informes de Gerente Financiero para medir el progreso de los diferentes equipos. Dentro de estos esta, uno que advierte de la cantidad de dinero que habría pasado a la provisión de cuentas por cobrar, por haber cumplido un mes más de antigüedad. Aunque el equipo de Créditos y cobranzas no sean expertos en temas de control o contabilidad, son monitoreados por nosotros quienes les ponemos los Indicadores de progreso
5. ¿El personal de esta área, desempeña otras funciones adicionales a las encargadas en el equipo de Créditos y cobranzas?
- CONTADOR GENERAL Lastimosamente, sí ya que ellos provienen de otras áreas y haciendo actividades de las cuales no hemos conseguido un reemplazo directo.
  - GERENTE FINANCIERO uno de ellos, es quien hace los depósitos a proveedores todos los días. Otro es de Mantenimiento, así que cuando termina sus roles de mantenimiento ayuda con el llamado a los clientes morosos.
  - CONTADOR GENERAL el otro tiene conocimientos profundos de nuestro sistema de ventas, él cuando ingreso a trabajar en la empresa, era el más joven y el jefe de sistemas que existía en ese entonces, le enseñó todos los trucos que hay que saber en el sistema de facturación, de hecho parece un administrador de sistemas, pero en la realidad no tiene conocimientos al respecto, pero igual ayuda cuando a la tienda se le bloquea el usuario, o necesita re facturar, o destrabar un pedido de un cliente, maneja como un usuario master.
6. ¿Cuáles serían los procedimientos enumerándolos de más frecuentes a menos frecuentes a los que el personal de este equipo se enfrenta a diario?
- GERENTE FINANCIERO Creo que no lo necesitamos, nuestra operación es muy pequeña, el ejercicio del control o la responsabilidad recae sobre las mismas personas, por ejemplo aquí no se puede hacer segregación de funciones como en otras compañías.
  - CONTADOR GENERAL necesitaríamos que desde el Gerente General, aliente esta iniciativa, lo que adicionalmente significaría contratación de más gente, y entiendo que estamos a la justa con el costo laboral. De hecho se quiere reducir personas.
7. ¿Cómo interviene e interactúan los equipos de Créditos y Cobranzas con Contabilidad y de Control de Gestión en un mes habitual – Ciclo de dependencia?

- CONTADOR GENERAL Por contabilidad te puedo mencionar. Ellos nos preparan un formato que les hemos dado a llenar, sólo uno de ellos maneja Excel. Luego este no lo pasan el octavo día útil de cada mes por el cierre del mes anterior. Luego se devuelve con observaciones, ya que las conciliaciones bancarias se terminan de ingresar hasta el quinto día útil, lo que significa que en teoría Créditos y cobranzas ya deberían haber pasado filtrado todos los cobros, sin embargo siempre pasa que algún cobro no es cruzado. Y se lo devolvemos, luego el décimo día útil, procedemos con el registro de la provisión por cobranza dudosa con fecha del último día útil del mes pasado.
8. ¿Existe una política contable de estimación de Cuentas por cobrar que no sea la tributaria?
- CONTADOR GENERAL No hay una política establecida, solo se provisiona de acuerdo al criterio y conocimiento del cliente por parte del personal del área.
9. ¿Seguimos vendiendo a clientes que nos deben dinero?
- GERENTE FINANCIERO Sí hay algunos que son amigos del Gerente de Ventas y como este es el recomendado del Gerente General se le sigue vendiendo, algunos de estos han llegado a acumular un año y medio y entonces nos pagan un poco y con eso se les vuelve a vender.
  - CONTADOR GENERAL El filtro de a quien vender y a quien no, no proviene del mismo equipo de finanzas o de créditos y cobranzas, eso lo decide ventas en función de acuerdos a los que han llegado con el Gerente General.
10. Si la respuesta a la pregunta anterior es sí. ¿Por cuánto tiempo se le sigue vendiendo y quien autoriza esta clase de deuda.
- CONTADOR GENERAL No existe un tiempo, sino basta la decisión del Gerente de Ventas se procede, luego cuando se arma la rentabilidad por vendedor, no está autorizado incluir en el informe de rentabilidad la provisión por morosidad, porque no le ayuda al Gerente de ventas en su producción, y por qué intentar hacerlo le cuesta a una sola persona que sea hábil con el Excel hasta dos días para tener un borrador, para entonces ya salió el estado financiero y nadie pudo objetar nada.
11. ¿Cuál es el proceso para reconocer que una cuenta por cobrar es una pérdida?
- CONTADOR GENERAL Es un registro que tiene su soporte, diría que el procedimiento es:
    - Se obtiene el listado de cuentas por cobrar.
    - Se corrigen cuentas que traen errores del sistema, y se tiene que hacer manual.

- Se obtiene un listado sin amarre del contenido de la venta para poder definir a que centro de beneficio pertenece.
  - Se hace el completado manual de aquellos clientes que tienen el mismo RUC pero con dos razones sociales diferentes
  - Se tabula, y se filtran los clientes que son empresas asociadas, porque tenemos operaciones entre compañías, que no se pagan entre sí.
  - Y recién se muestra el listado oficial, se tabula por cantidad de días y se tiene el denominado: “Cuentas Antiguas”
  - De las más antiguas se elabora un listado y se pide firma del GE para proceder con su registro o reversa del Estado de Resultados. Si es una perdida, evidentemente no se trata de una provisión de gasto sino del castigo de una cuenta que se había provisionado.
  - Para el castigo se requiere aprobación del Gerente General, es el único que aprueba.
12. ¿Cuál es el proceso para reconocer que una cuenta por cobrar es una Provisión?
- CO: El mismo que el anterior, sino que en lugar de mandar al castigo, la provisión se hace por una sola vez.
13. ¿Cómo se ha definido el filtro para el otorgamiento de créditos, y quien es el funcionario que lo autoriza?
- GERENTE FINANCIERO No existe este filtro. Los clientes que se contactan con nosotros, tienen que comprar sus primera tres compras al contado, a partir de la cuarta es que obtiene una escala de crédito que va en crecimiento hasta que un día ya tienen también el máximo crédito que es de sesenta días.
14. ¿Sé tiene juicios o trabas judiciales con algún cliente hoy por cuentas por cobrar impagas? y ¿Qué originó este retraso en su cumplimiento?
- GERENTE FINANCIERO No porque son por importes tan pequeños que sale más caro intentar iniciar acciones legales, por otro lado las cuentas por cobrar más importantes se intentan cobrar, incluso a través de sistemas de refinanciamiento directo, la condición que se pone es seguir vendiéndoles.
  - CONTADOR GENERAL Tenemos dos juicios, pero ya son muy antiguos, no hay sentencia aún pero ya están castigados y provisionados en la auditoria de hace dos años. Sin embargo aún no tenemos sentencia.
15. ¿Qué tan preparado observa al equipo de Créditos y Cobranzas para asumir el rol del control del Riesgo de Cartera?

- CONTADOR GENERAL Ellos no conocen las caras de los clientes, y no tienen el temple para ser agentes cobradores. El equipo de Créditos no está listo, y tal vez nunca lo este, ya que no tienen autonomía de criterio para la toma de decisiones.
- GERENTE FINANCIERO Estamos revisando la opción de la contratación de una persona especializada en cobranzas, pero aún no tenemos el presupuesto.

16. ¿Cuál sería el propósito de solicitar un examen sobre las oportunidades de recuperación de perdidas, si estas se darían por una única vez, y no se podrían mantener en el tiempo?

- GERENTE FINANCIERO Tiene un propósito muy grande, los propietarios de la compañía, persisten en su plan de vender parte de su operación, pero con la estructura que tenía el 2014 los estados financieros, nadie iba a comprar una compañía donde los proveedores son más dueño del capital que los propios accionistas.
- CONTADOR GENERAL si bien se entiende como un esfuerzo aislado de un solo registro en la realidad, el recupero de esas partidas representa una mejora en el estado de resultados directamente. Así mismo permite recuperar un poco esa cuenta de castigo que está en el Activo perjudicando la posición del activo, elevando el activo, y logrando que el capital de trabajo se recupere a favor de los accionistas.

17. ¿Qué tan complicado cree que resulte para todas las áreas, la implementación de las políticas de control interno en la empresa?

- GERENTE FINANCIERO Por el momento, sin herramientas ni presupuesto. Inviabile totalmente, ya que implicaría la inversión por parte de la compañía, la cual no está presupuestados ni a corto ni a largo plazo.

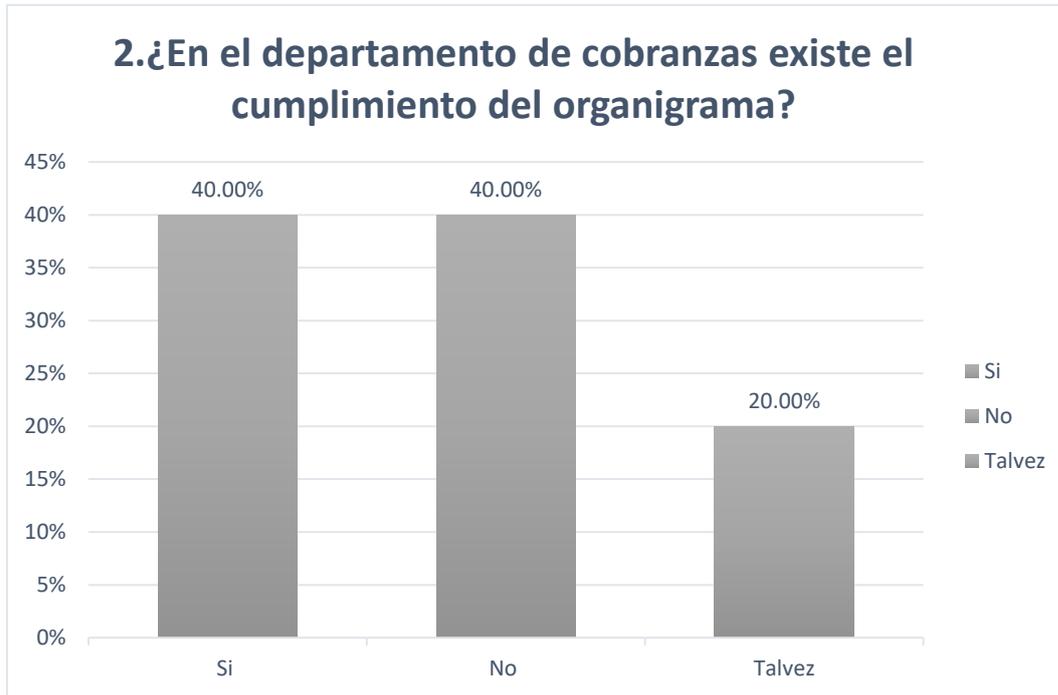
## Gráficos de encuestas

### ENCUESTAS



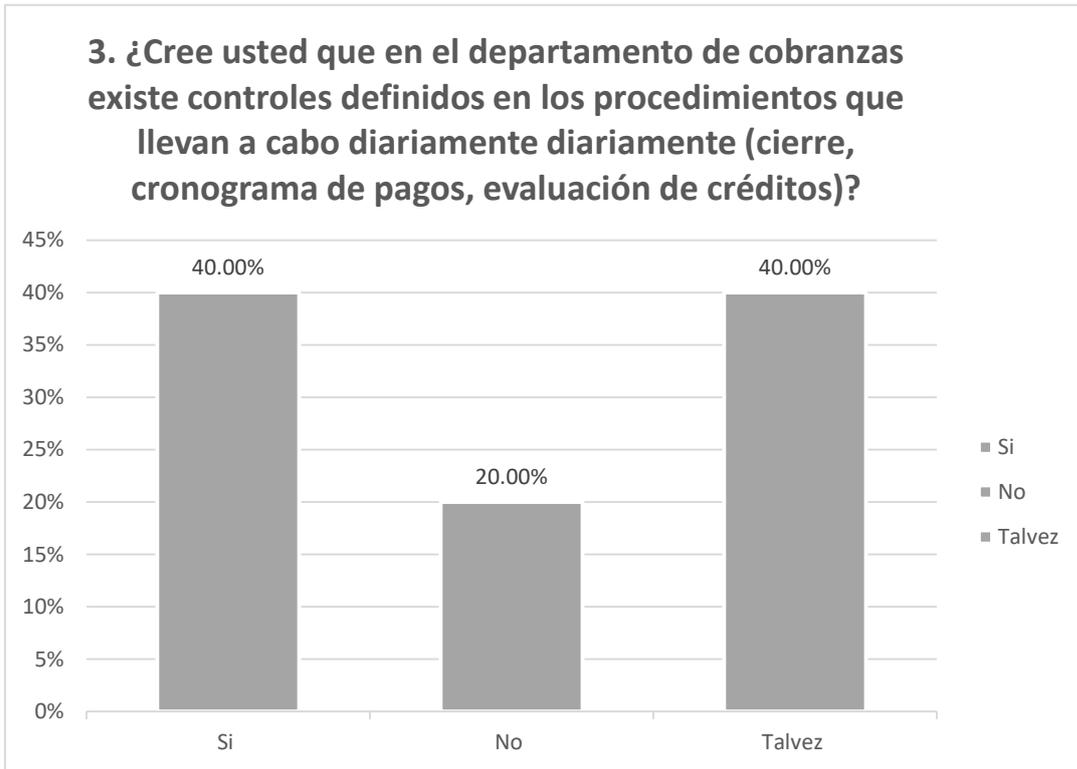
### Comentario

Podemos apreciar que el 40% estaba de acuerdo que había una persona responsable del Departamento de cobranzas, mientras un 40% no estaba muy de acuerdo, ya que no están seguros que exista una persona que se encargue de cumplir con los procesos determinados en el área. El hecho que no exista una persona responsable afecta directamente a la coordinación de los cobros y tener reportes completos sobre las cuentas incobrables y los días de vencimiento. Se entendería que no es una sola persona que realiza dicha tarea, sino que cada personal que este desocupado toma una hora en su día a día. Al no haber una coordinación entre los del área puede afectar a los reportes de cobranzas. Además, que no hay una política establecida de cómo realizar el procedimiento y lo realizan de acuerdo a su criterio.



#### Comentario

Se puede apreciar que no están totalmente de acuerdo con el cumplimiento del organigrama, debido a que ha habido modificaciones. Al realizar indagaciones, logramos obtener el organigrama el cual no ha sido actualizado con el nuevo personal y cargos que corresponden a cada uno. El departamento de cobranzas solo trabaja directamente con el contador general pero no tienen conocimiento de los responsables de los otros departamentos dentro de la empresa. Esto afectaría directamente al trato horizontal que propone el Gerente General, el cual no se evidencia en la compañía. El hecho de no cumplir las funciones de acuerdo al organigrama de la empresa, puede llevar al error y en un futuro no saber quiénes son los encargados de realizar las funciones que están estipuladas en el organigrama y no saber quiénes son los responsables en cuando se encuentre errores en los procesos.



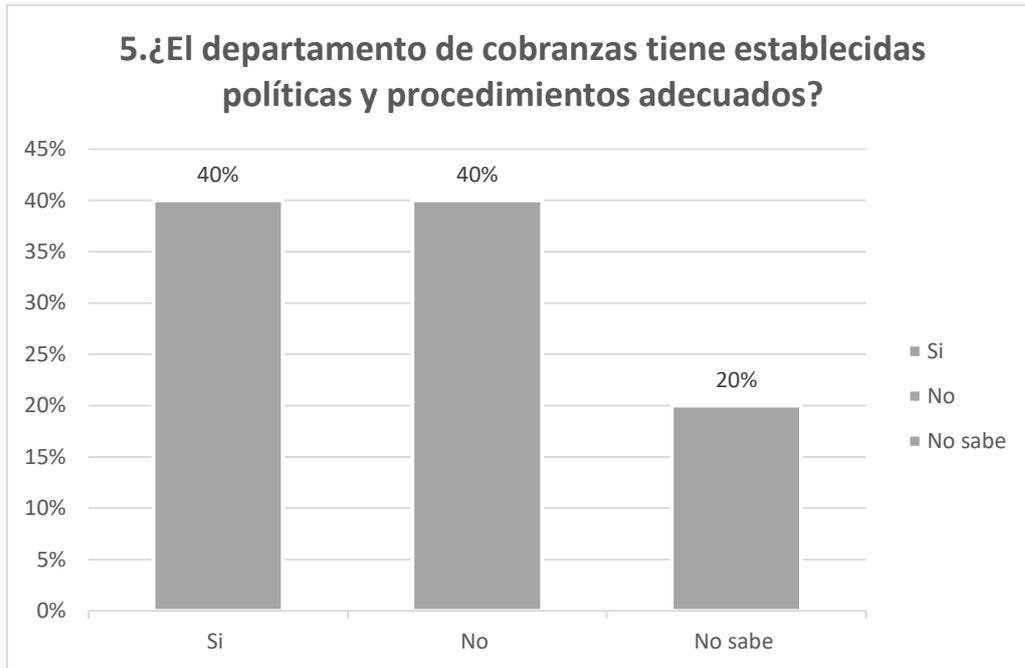
#### Comentario

De acuerdo a los resultados, podemos apreciar que no todo el personal del área está de acuerdo con la definición de controles ya establecidos, debido a que estos no se están cumpliendo y están realizando sus actividades solo por cumplimiento. Según lo conversado con el Gerente General y el Contador de la compañía, nos comentaron que no existe un manual de procesos, no existe un área de control interno que pueda implementar nuevos manuales. Además, nos comentaron que la empresa no se encuentra en la posición de invertir para la implementación de manuales de procedimientos. Esto afectaría, no solo en el desarrollo y crecimiento del personal que labora en el departamento, sino también en cómo se están realizando los procedimientos, si estos cumplen o no con lo estipulado por SUNAT, si financieramente es correcto el tratamiento que se están realizando para las cuentas que influyen en estos procesos.



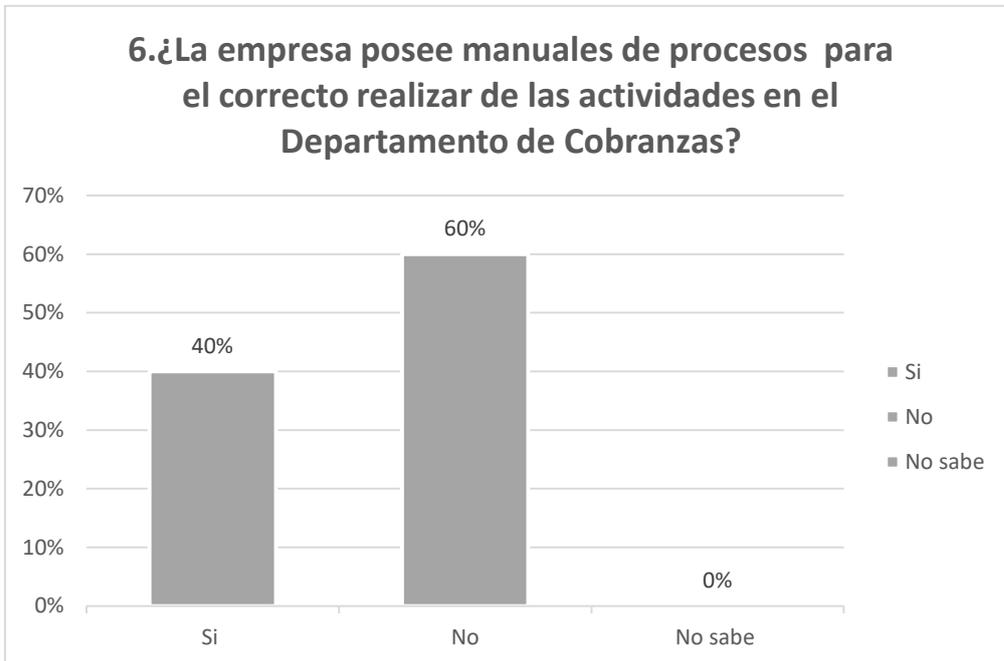
#### **Comentario**

Podemos apreciar que un 80% afirma que no existe un reporte de riesgos en los procesos en el departamento de cobranzas, es decir aún no está implementado. El informe de riesgo en los procesos que se realizan en el Departamento de Cobranzas es relevante, ya que permite identificar los riesgos que existen y a los que la compañía es vulnerable, tales como riesgo de liquidez y cuentas por cobrar. Al tener identificados los riesgos, ayudaría a implementar controles que ayuden a mitigar estos riesgos y mejorar la calidad de los procesos que se realizan, también ayuda a evaluar si dichos controles son o no efectivos para la compañía, de acuerdo a los resultados que se ven mensualmente.



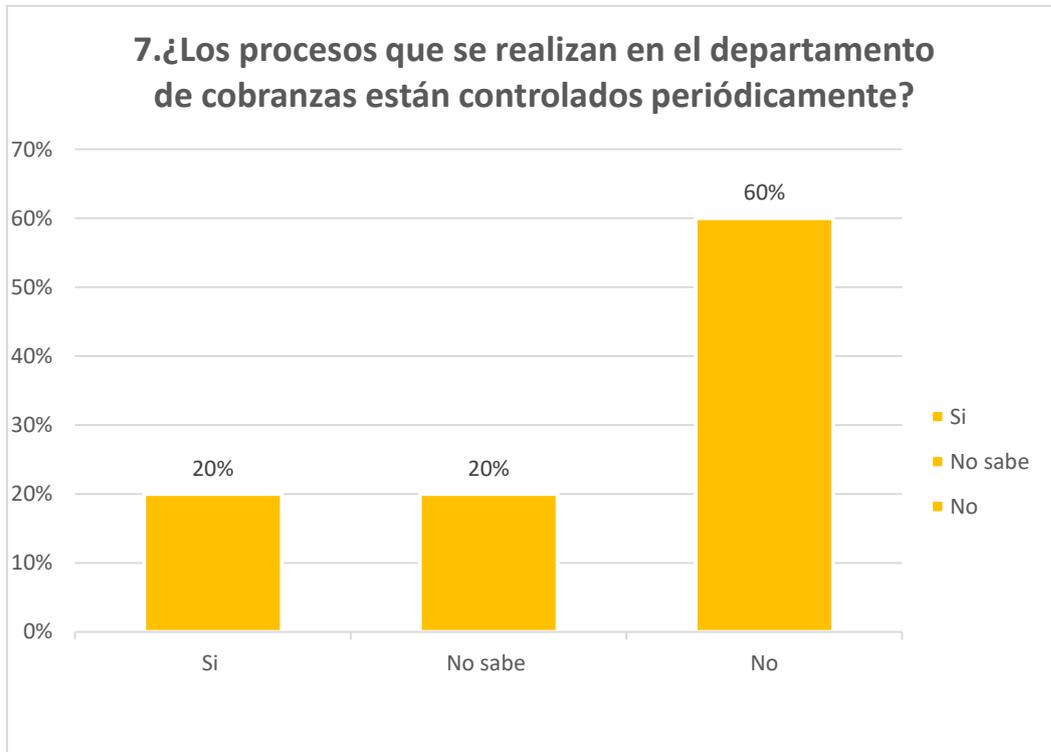
### Comentario

Según los resultados, no todos están de acuerdo con que existan políticas y procedimientos adecuados en el área de cobranzas, ya que mencionan que se distribuyen las actividades de acuerdo al tiempo que tengan para realizarlas sin importar el puesto de cada personal. Establecer estas políticas nos ayuda a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agentes que nos rodean, por lo que nos permitirá ser justos si aplicamos siempre una decisión bajo los mismos métodos. Además, dentro de la importancia de las políticas empresariales destaca el hecho de que nos permitirán crear una imagen de marca, gracias a la cual todos podrán conocer cuáles son nuestros valores y nuestra forma de actuar, en cuanto sepan de qué empresa está hablando.



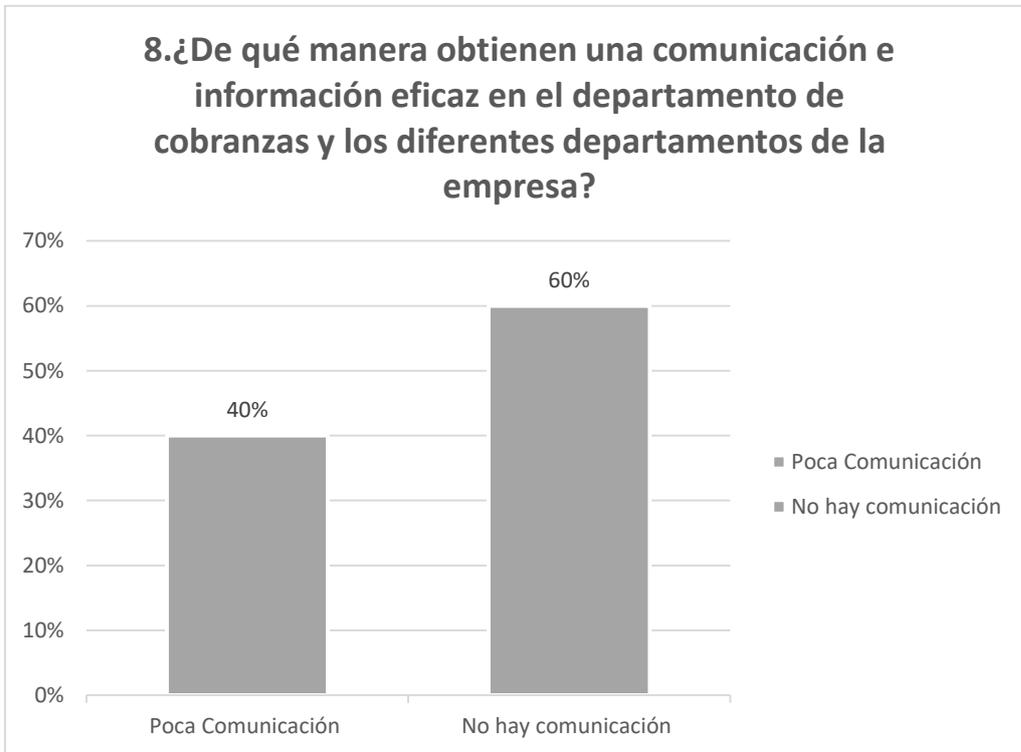
#### **Comentario**

Podemos apreciar, que el 60% ha contestado que no existe un manual de procesos para la realización de actividades en el Departamento de Cobranzas, podemos concluir que no existe dicho manual. La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.



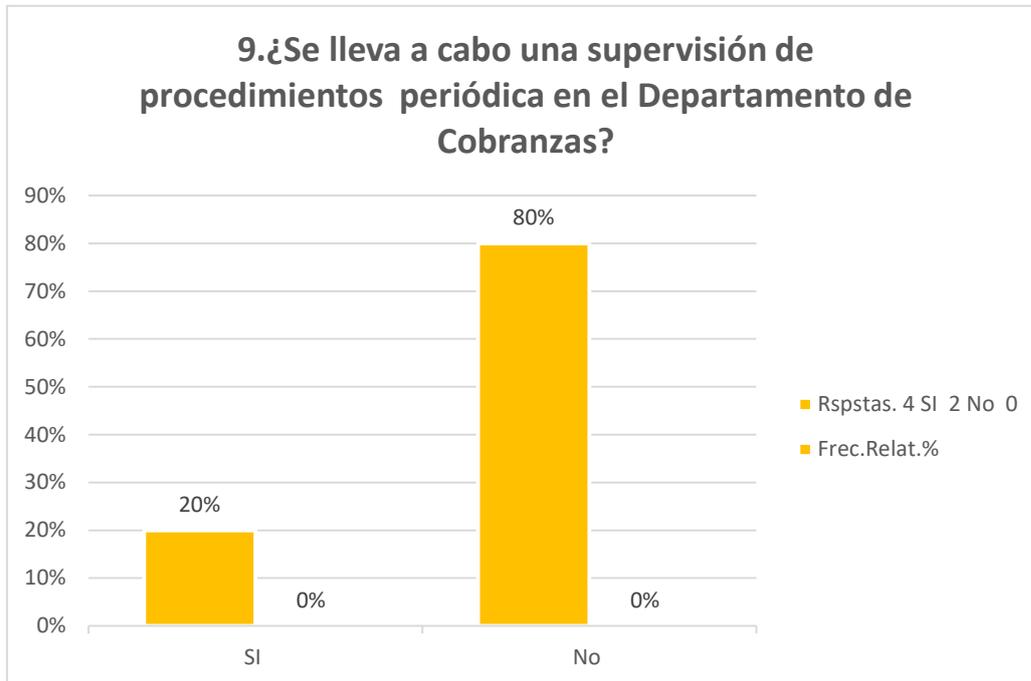
### Comentario

Podemos observar que el 60% afirman que los procesos que realizan en el departamento de cobranzas no están controlados periódicamente, por lo que entendemos que no existe una persona que haga seguimiento de dichos procesos. Al no tener procesos definidos, no se puede tener un control de los mismos. Es necesario que la empresa evalúe la implementación de procesos y manuales en los cuales se detalle paso a paso los procesos y las personas que están encargadas de realizarlo.



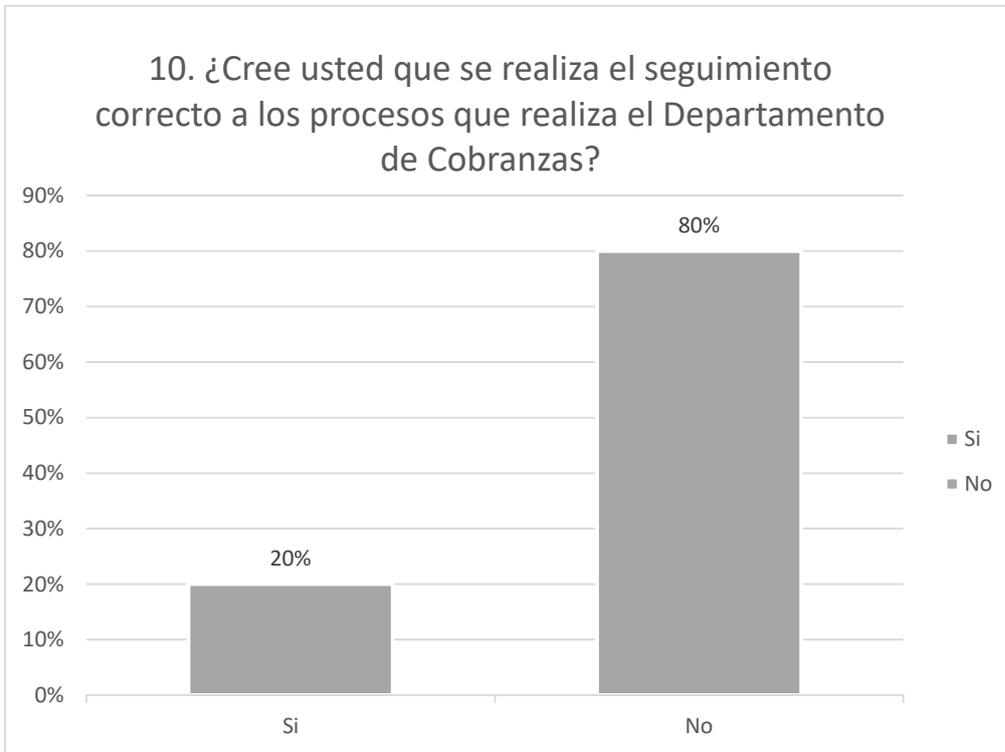
**Comentario**

De acuerdo a las encuestas, el 60% del personal no se encuentra de acuerdo que exista una información eficaz en el departamento de cobranzas, ya que perciben que no se lleva a cabo las tareas eficazmente. En la empresa no existe un trato horizontal, lo cual no permite tener comunicación entre las diversas áreas, esto a su vez limita que las tareas que se realizan entre áreas sean eficientes. Es importante, que en toda compañía exista comunicación fluidas entre áreas para que el desarrollo de las actividades sea rápido.



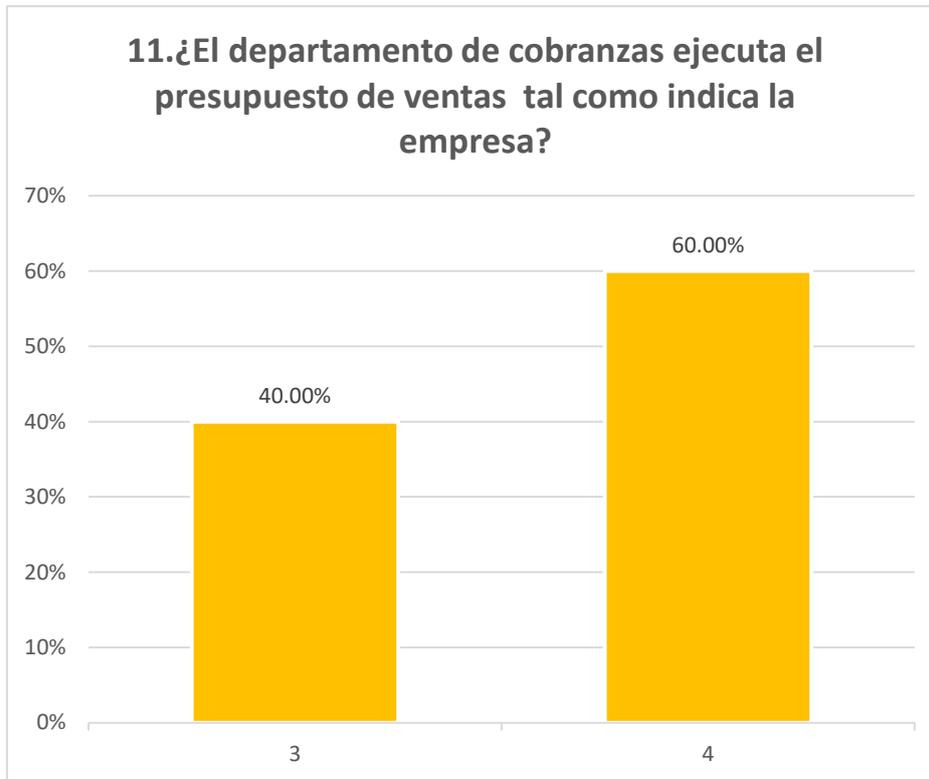
### Comentario

Podemos observar que el 80% de encuestados, saben que no se lleva a cabo una supervisión periódica en el Departamento de cobranzas, no hay un control ni fechas definidas para la supervisión. La empresa no tiene procedimientos establecidos por ende no se realiza una supervisión de los procedimientos. El contador general, nos comenta que el supervisa las tareas de todas las personas que componen el departamento de cobranzas.



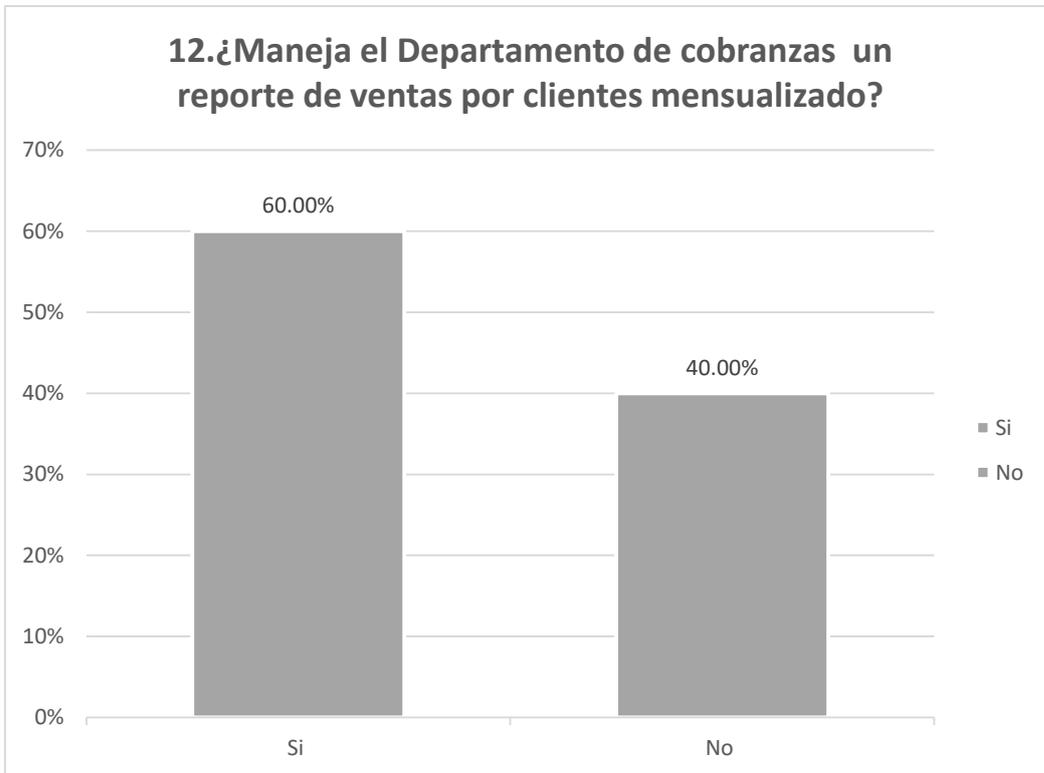
### **Comentario**

De acuerdo a las encuestas, podemos observar que el 80% de los empleados respondieron que no se realiza un correcto seguimiento de los procesos que realiza el Departamento de Cobranzas. De acuerdo a lo que nos comentó el Contador General, él es el encargado de realizar la supervisión de las tareas del personal, pero no hay procedimientos establecidos, las tareas diarias las realizan de acuerdo a la disponibilidad de cada personal del departamento, es decir que no se han segregado funciones en el departamento y no se realizan las tareas de acuerdo a experiencia o conocimiento.



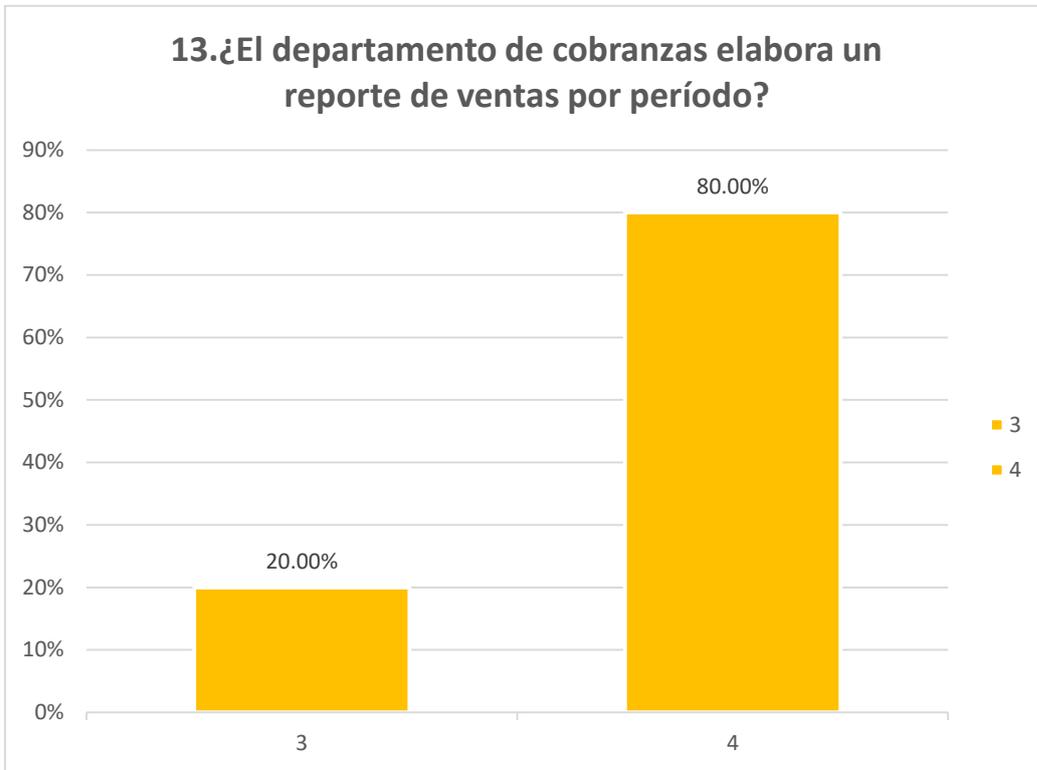
### **Comentario**

El 60% de los encuestados respondió que no se ejecuta un presupuesto de ventas tal y como corresponde, ya sea de manera mensual o trimestral. Cabe resaltar que es importante la elaboración de presupuestos de ventas y sobretodo verificar el cumplimiento del mismo mes a mes. Un presupuesto de ventas nos permite tener en cuenta los costos y gastos que debe de incurrir la empresa para poder evaluar los ingresos que se tendrán en el periodo.



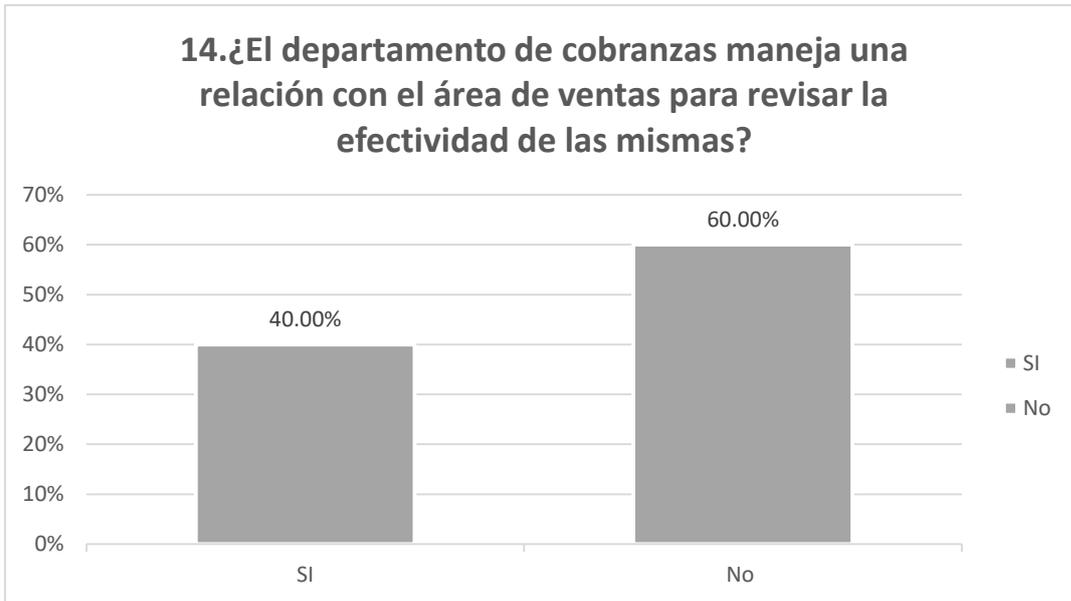
### **Comentario**

Podemos apreciar, que el 60% de los encuestados mencionaron que no se lleva a cabo un reporte detallado de ventas por clientes mensualizado, es decir no están elaborando dicho reporte para fines de control en el área de ventas. La empresa, al no tener implementado la elaboración de un reporte de ventas, puede tener problemas a corto y largo plazo. El reporte de ventas, nos permite identificar el incremento o disminución de las mismas, tener una relación actualizada de los clientes y los créditos que se les otorgan. Es necesario que se realice dicho reporte para así tener una mejor información que permita tomar decisiones.



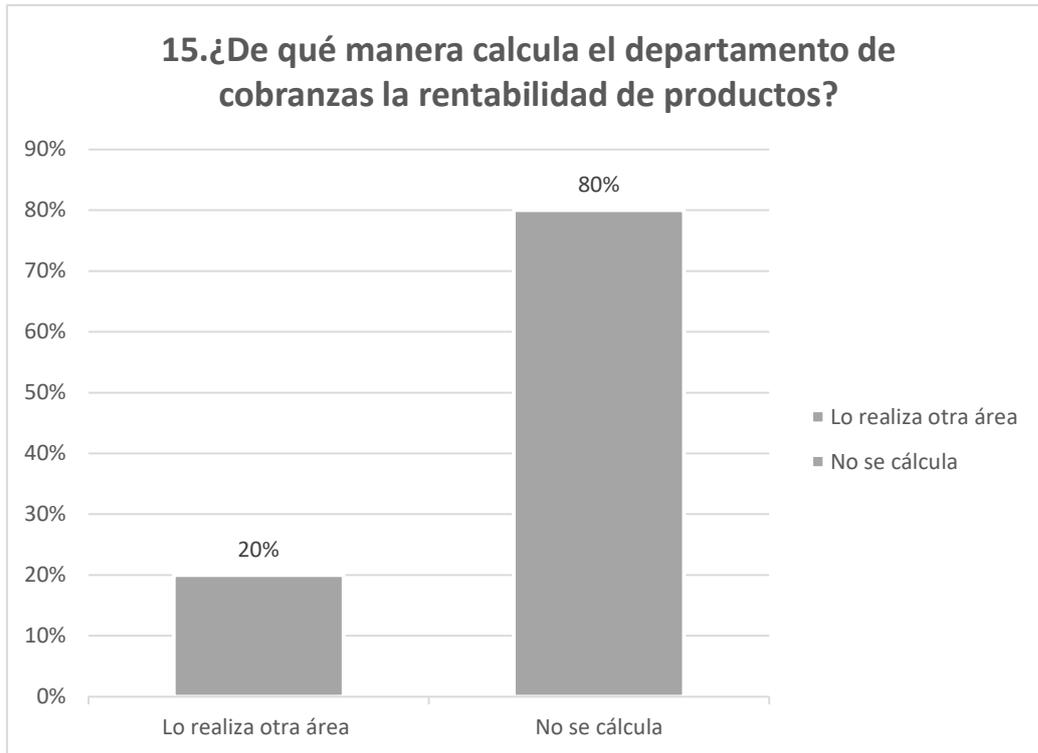
#### **Comentario**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, observamos que el 80% de los encuestados afirma que no se realizan reportes de las ventas por período y un 20 % menciona que si lo realizan pero no tienen sustento. Tal como en la pregunta anterior, el personal menciona que no se realizaba un reporte de ventas por período.



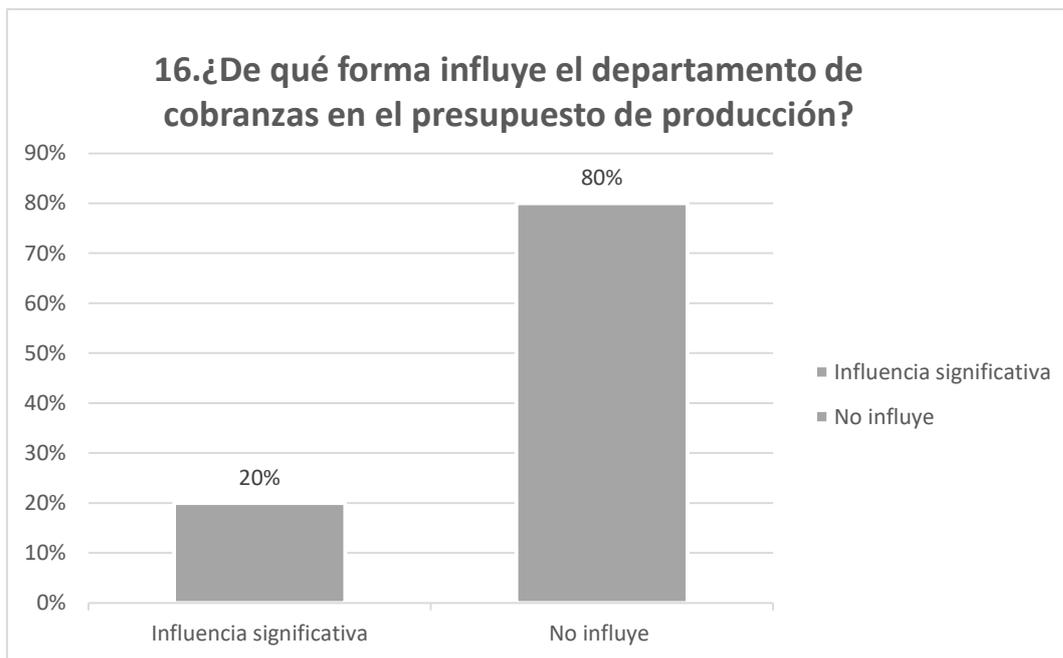
#### Comentario

Podemos observar que el 60% de encuestados, mencionan que no manejan una relación con el área de ventas para revisar la efectividad de la misma, ya sea en cobrabilidad, ventas, marketing. El otro 40% menciona que si mantiene una relación con el área de ventas. Como se mencionó anteriormente, en la empresa no existe una comunicación entre áreas, no se ha establecido una comunicación horizontal, lo que impide que sea más fluida la información y los procesos a realizar e impide la efectividad de las mismas.



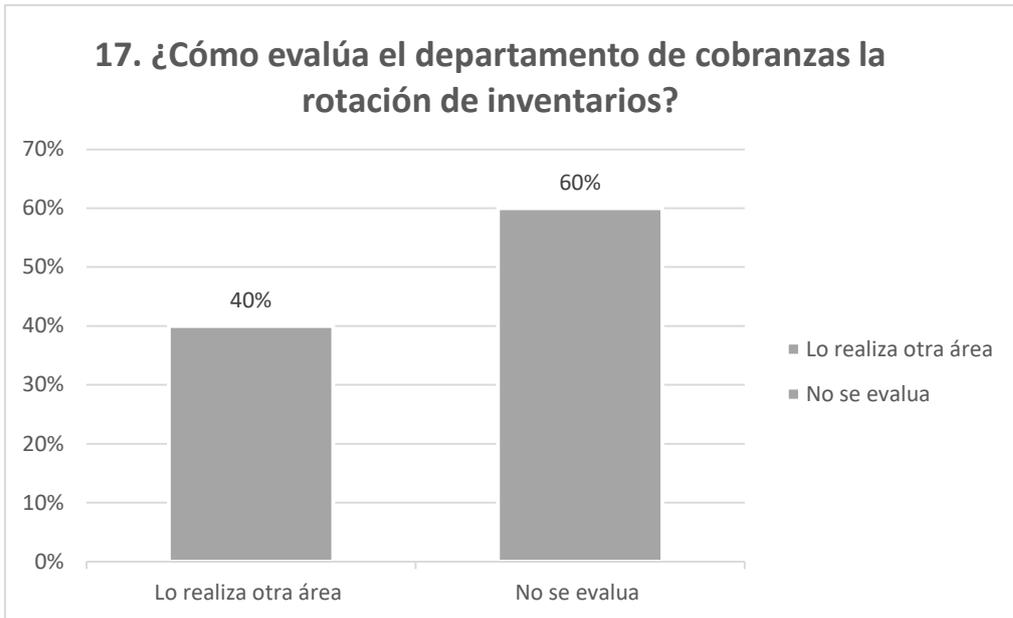
### Comentario

Podemos observar que el 80% de los encuestados mencionaron que no hay un cálculo de rentabilidad de productos, es decir no se realiza un archivo adicional para evaluar el costo de los productos que venden al mercado. La rentabilidad es uno de los conceptos con mayor importancia en las empresas modernas y más utilizado por toda la comunidad de negocios, pero a pesar de su importante relevancia en la sustentabilidad de cualquier proyecto, es uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan cotidianamente. La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa ejecuta sus recursos financieros disponibles, es decir, que una empresa es eficiente ya que no desperdicia recursos. Toda empresa utiliza recursos financieros para obtener diferentes tipos de beneficios. Éstos son el capital que aportan los accionistas; la deuda, que la aportan los acreedores, y las reservas, todos los beneficios que retuvo la empresa de ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse en los ejercicios futuros.



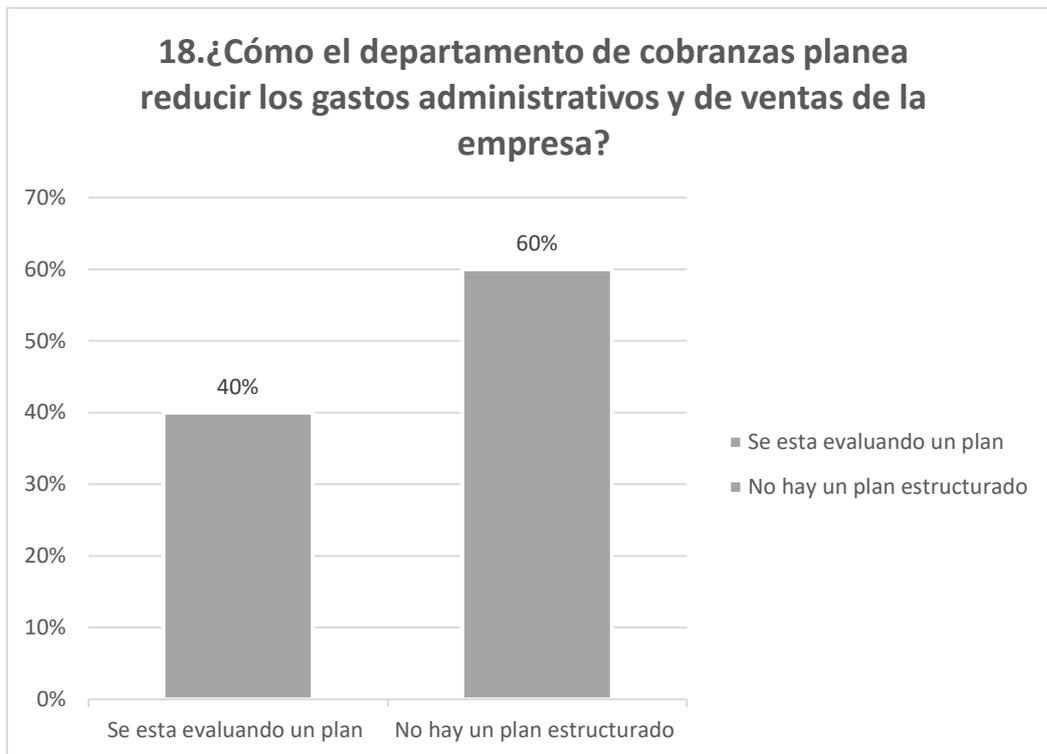
### Comentario

EL 80% de los encuestados menciono que no identifican la influencia del presupuesto de producción en el departamento de cobranzas, y un 20% menciono que influye pero de manera indirecta para reportes de incobrabilidad. La finalidad del presupuesto de producción, por lo tanto, es ayudar a que se alcance un equilibrio entre lo que se produce y lo que se vende. Este presupuesto recoge cuántas unidades de un producto deben ser fabricadas para cubrir las ventas previstas y las necesidades del inventario. Una vez determinado el presupuesto de ventas, se debe elaborar un plan de producción, aspecto muy importante puesto que de él dependerá todo el plan de requerimientos de insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo. Su elaboración debe considerar los siguientes aspectos: - La capacidad productiva de la planta. - Disposiciones y limitaciones financieras. - Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.



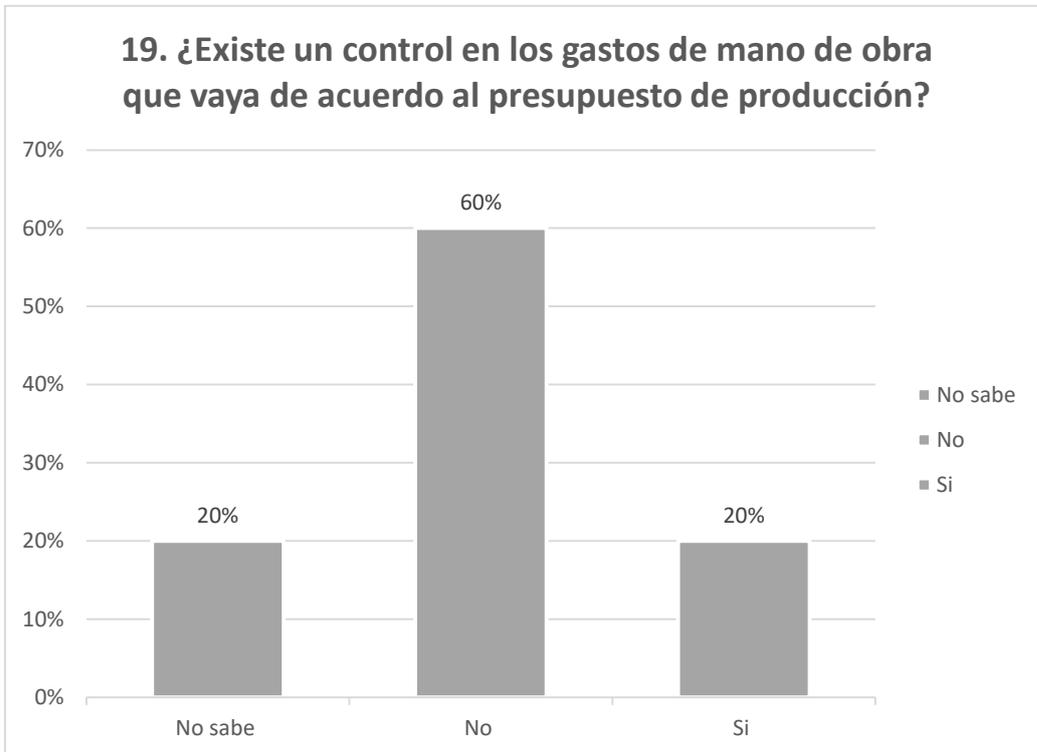
### Comentario

El 60% de los encuestados menciono que no había una evaluación para la rotación de los inventarios ya que eso lo revisa logística, el otro 40% menciono que esa evaluación lo realiza el área de logística en conjunto con contabilidad en general. La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. La rotación de inventarios permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Con ello determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa. En muchos casos, cuando el margen es ajustado, la mejor opción para aumentar la rentabilidad es incrementar la rotación. El mantener inventarios produce un costo de oportunidad, pues para tenerlos se debe hacer una inversión de capital, por ello la importancia de determinar adecuadamente su tamaño.



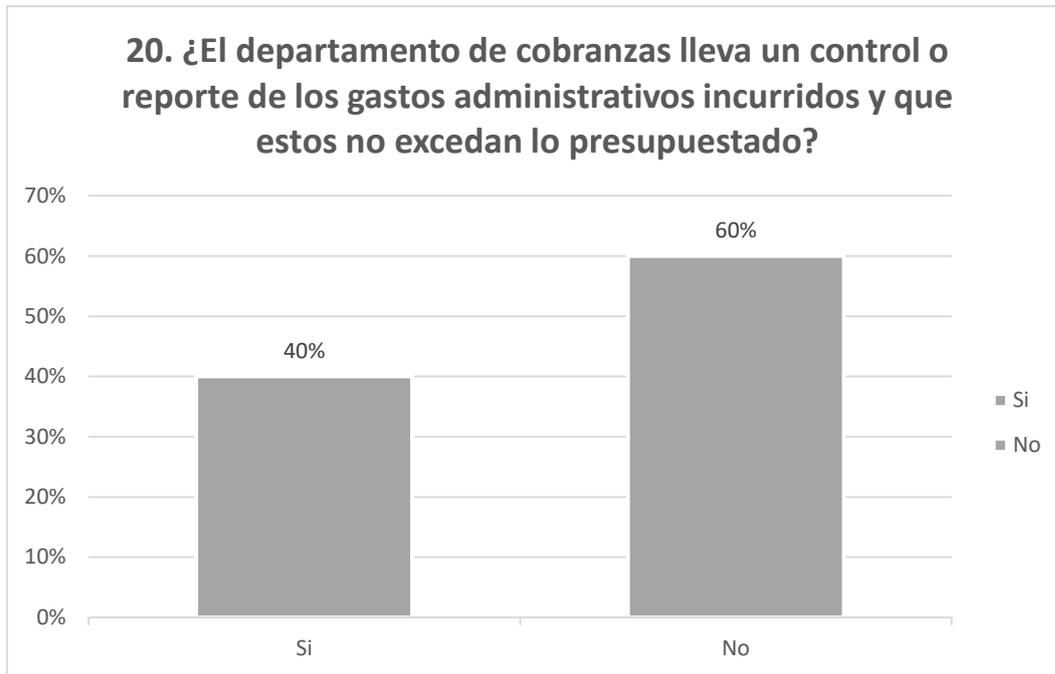
### Comentario

De acuerdo a las encuestas, hay un 60% que afirma que no tienen un plan estratégico para reducir los gastos administrativos y de ventas en la empresa, El otro 40% de los encuestados, mencionó que si se está evaluando la realización a corto plazo de un plan para la reducción de dichos gastos. La empresa debería de tener un plan a corto plazo para evaluar la reducción de los gastos administrativos y de ventas, en el caso estos sean excesivos. En primer lugar, deberían de definir cuáles son los gastos que se están incurriendo que deberían de recortarse ya que no son relevantes. Finalmente evaluar si dicha reducción afecta a los costos de la elaboración de productos. Es importante saber, que la reducción de dichos gastos se verá reflejados en los estados financieros del periodo.



**Comentario**

El 60% de los encuestados mencionó que no manejan un control en los gastos de mano de obra que esté de acuerdo al presupuesto, debido a que ellos no son el área correspondiente para realizar dicho control. Un 20% menciona que si realizan el control juntamente con el área de planillas para la reducción de estos gastos. La empresa al no contar con un presupuesto anual, no tiene control de los gastos de mano de obra y los excesos que se puedan estar incurriendo. El exceso de los gastos de mano de obra afecta directamente al costo de ventas.



### Comentario

El 60% de los encuestados menciona que no se lleva un control de los gastos administrativos incurridos en el período y que estos no sobrepasen el presupuesto. Un 40% menciona que si hay un área que se encarga de realizar dicho control pero que ellos no forman parte de eso. Como se mencionó anteriormente, la empresa no elabora un presupuesto anual, donde estén definidos los gastos y costos que se incurrirán en el período. Cabe resaltar, la importancia de la supervisión de los gastos que se incurren mes a mes , ya que esto afectaría de manera directa en la rentabilidad de la empresa.

### **Análisis de los Estados Financieros y comprensión del Control de Gestión**

Terminada la entrevista se procedió a recibir los Estados Financieros para su respectivo análisis, acompañado del punto de vista del Equipo de Control de Gestión. Es preciso señalar que los estados financieros por si sólo representan el total de los componentes de los estados Financieros, en la presente investigación aunque nos enfocamos en las cuentas por cobrar, el ámbito de acción de investigación siempre tomaran en forma tangencialmente, posibles efectos generados en otros componentes de los Estados Financieros.

El análisis de los Estados Financieros sin entender qué tipo de empresa, probablemente no sea lo más adecuado por lo que vamos a proceder a describir la operación de Alisercon S.A.C.

Alisercon S.A.C. es una empresa agroindustrial, que tiene alojadas sus tierras de explotación en el Valle de Lurín. Ha exportado Palta Hass, Maracuya, Mango Edward y Eucalipto a Suiza, Alemania, Australia, y a Estados Unidos los últimos siete años.

A pesar de sus dimensiones, no cuenta con mucho personal administrativo. El personal de campo productivo, está bajo el sistema de terrateniente en calidad de alquiler.

Durante los últimos tres años su crecimiento en explotación de la tierra ha llegado al 23% Comparado por los mismos periodos en el año anterior.

Finalmente dos aspectos que llamarían la atención de cualquier analista

Sin embargo se ha detectado que a pesar de ser muy pequeña administrativamente, no ha logrado construir un sistema de control interno que garantice la segregación de funciones, y la separación de poderes entre el personal que toma las decisiones y los que las ejecutan.

De los setenta y un millón de soles que representa su total del activo en el 2014, ha pasado a sesenta y dos millones para el dos mil quince. Sin embargo su estructura interna puede brindarnos una mejor idea de la transferencia del flujo de efectivo.

Alisercom S.A.C. hoy maneja un mínimo de caja aparentemente más holgado que el año anterior por más del doble, sin embargo eso no significa que tenga dinero, ya que al ver el saldo de inventario, es apenas un poco más elevado de lo que fue el año anterior, eso significa que no importa cuánto más haya vendido durante el dos mil quince, su inventario promedio sigue siendo el mismo. Cabe tener en cuenta, que la capacidad de generar nuevos ingresos no radica en mantener el efectivo bajo custodia, sino invirtiéndolo en una de las actividades conocidas como de Operación, de Financiamiento o de Inversión

**ALISERCON S.A.C.**

**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA**

**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

(En Miles Soles)

	Variación %	2014 S/.	%	2015 S/.	%	Va	DELTA
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>							
Efectivo	22%	13,045	18%	25,405	40%	12,360	22%
Cuentas por cobrar comerciales	32%	34,500	48%	9,960	16%	(24,540)	-32%
Inventarios	3%	6,636	9%	7,540	12%	904	3%
Otros activos	3%	120		1,970	3%	1,850	3%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>4%</b>	<b>54,301</b>	<b>75%</b>	<b>44,875</b>	<b>71%</b>	<b>(9,426)</b>	<b>-4%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>							
Propiedades, planta y equipo	4%	17,692	25%	17,962	29%	270	4%
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>4%</b>	<b>17,692</b>	<b>25%</b>	<b>17,962</b>	<b>29%</b>	<b>270</b>	<b>4%</b>
		<b>71,993</b>	<b>100%</b>	<b>62,837</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Estados Financieros Alisercon S.A.C. (Años 2014 y 2015)

Es preciso señalar que Alisercon S.A.C. tenía al cierre del 2014, las cuentas por cobrar (objeto del estudio) representaban el 48% del total de los activos. Así mismo para el 2015 ya representaban apenas el 18%, pero la disminución de los exigibles no representa una mejor cobranza necesariamente sino puede alentar en parte a los inversionistas, pero por otro lado, puede representar un incremento del descredito de la marca o que fuere vencido por la competencia con una tajada del mercado.

	Variación %	2014 S/.	%	2015 S/.	%	Va	DELTA
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>							
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>							
Cuentas por pagar comerciales	8%	34,021	47%	24,506	39%	(9,515)	-8%
Otros pasivos	23%	32,305	45%	13,450	21%	(18,855)	-23%
Total pasivos c	32%	66,326	92%	37,956	60%	(28,370)	-32%
Total pasivos	32%	66,326	92%	37,956	60%	(28,370)	-32%
<b>PATRIMONIO:</b>							
Capital social emitido	2%	10,000	14%	10,000	16%	-	2%
Resultados acumulados	30%	(4,333)	-6%	14,881	24%	19,214	30%
Total patrimonio	32%	5,667	8%	24,881	40%	19,214	32%
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>71,993</b>	<b>100%</b>	<b>62,837</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Estados Financieros Alisercon S.A.C. (Años 2014 y 2015)

Lo cual es descartado de inmediato al comprender qué nivel de apalancamiento de proveedores, apenas si ha sufrido una mejora del 8%, lo que significa que el nivel de endeudamiento ha sido óptimo, si lo vemos horizontalmente, por eso al verlo verticalmente y deberíamos ver el mismo efecto en el Capital de trabajo.

Así pues al ver el Capital de trabajo del 2014, con un 1.22 soles por deuda, y convertido en el 2015 en un 0.85 por cada sol, también representa un poderoso avance, ya que la interpretación para el 2014 es que por cada 1 sol de activos había 1.22 de Deudas, sin embargo ahora para cada sol de Activos, la deuda representa el 0.88 de sol.

Otro aspecto que se hace notar, es que el flujo del beneficio, que se ha obtenido en el 2015, ha alcanzado los 29 millones, ya que no sólo ha logrado remontar el efecto acumulado de los 4 millones del 2014, sino que ha logrado convertir un escenario de derrota financiera en uno nuevo de excedentes de utilidad.

**ALISERCON S.A.C.**

**ESTADOS DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015  
(En Miles Soles)**

	Variación %		2014		2015		DELTA
	S/	%	US\$000	%			
Ingresos de operación	45,302	100%	65,430	100%			
Costo de ventas	(37,345)	-82%	(43,256)	-66%	16%		
<b>Ganancia bruta</b>	<b>7,957</b>	<b>18%</b>	<b>22,174</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>		
Gastos generales y administrativos	(4,234)	-9%	(2,430)	-4%	6%		
Gastos financieros, neto	(8,560)	-19%	(136)	0%	19%		
Otros ingresos, neto	504	1%	1,650	3%	1%		
<b>Ganancia o pérdida antes de impuestos a las ganancias</b>	<b>(4,333)</b>	<b>-10%</b>	<b>21,258</b>	<b>32%</b>	<b>42%</b>		
Gastos por impuesto a las ganancias	-	0%	(6,377)	-10%	-10%		
<b>Ganancia neta del año</b>	<b>(4,333)</b>	<b>-10%</b>	<b>14,881</b>	<b>23%</b>	<b>32%</b>		

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros.

**Fuente:** Estados Financieros Alisercon S.A.C. (Años 2014 y 2015)

Finalmente, al hacer la lectura del Estado de resultados, se desglosan los temas más importantes que pueden haber representado el secreto de la mejora del dos mil quince. Por un lado el incremento de la venta en una 43.37% por ciento y una notable mejora en la participación del Margen Bruto pasando del 18% al 34%.

Sin ir muy lejos una notable mejora de la administración de la deuda, con un saldo de caja mas saludable ha permitido que el 20% de los gastos financieros casi desaparezcan. Lo que da indicios de una eficiente administración de las relaciones financieros, agentes de bancos y otros.

Ahora bien el objetivo es entender que, si al iniciar un proceso de mejora del ambiente de control sobre las cuentas por cobrar, esto se podría haber representado o se convirtió en las mejoras que hemos podido ser testigo.

Para esto último es necesario revisar un poco más al detalle, tanto la entrevista que se sostuvo con las dos personas responsables de los números así como el detalle físico de aquellas cuentas que se lograron recuperar.

### Análisis Sustantivos de los hallazgos preliminares:

Se escogió del listado que se nos proporción las facturas que se encontraron al cierre del 2015 como las más antiguas. Encontrando que 8.4 M representa la deuda impaga de los 9.9M, esto quiere decir que las cuentas por cobrar actuales son bastante liquidas y constantes como para sostener la nueva inversión, y por la tanto lo que falta por liquidar se encuentra en su mayoría controlado y sujeto a alguna clase de ejercicio final de acto de cobranza.

Adjuntamos el detalle proporcionado por la Gerencia de la Compañía:

Suma de Importe en moneda doc.	
PERIODO	Total
10 Meses	229,826
1er Año	1,342,375
Bajo Riesgo	1,076,592
Mayor 2años	5,342,707
Mayor de 180 días	445,033
<b>Total general</b>	<b>8,436,532</b>

Factura	Nº documento	Moneda	Días de Atraso
01-00001-0014351	100039735	-2.285,07	402
01-F001-00000163	100009391	1.709,84	1027
01-F001-00000222	500000324	62.080,98	1022
01-F001-00000463	500000650	61.464,31	1017
01-F001-00000641	500000915	195.797,75	327
01-F001-00000667	100024504	5.245,72	392
01-F001-00000668	100028027	61,07	387
01-F001-00000675	500000960	213.741,31	287
01-F001-00000682	500000973	2.546,68	382
01-F001-00000698	500000989	5.256,40	377
01-F001-00000706	500000997	108.258,29	987
01-F001-00000714	500001006	16.748,80	1002
01-F001-00000723	500001018	70.354,42	977

01-F001-00000729	500001025	18.648,14	972
01-F001-00000730	500001026	6.609,20	352
01-F001-00000737	500001033	212.400,00	137
01-F001-00000739	500001036	11.788,20	927
01-F001-00000740	500001037	18.122,31	297
01-F001-00000741	500001038	9.973,01	922
01-F001-00000742	500001039	59.782,16	917
01-F001-00000743	500001040	11.556,33	912
01-F001-00000744	500001041	11.556,33	907
01-F001-00000745	500001042	11.556,33	902
01-F001-00000746	500001044	3.904,13	897
01-F001-00000747	500001045	26.762,40	957
01-F001-00000748	500001046	13.381,20	952
01-F001-00000749	500001047	6.690,60	947
01-F001-00000750	500001048	13.381,20	942
01-F001-00000751	500001049	203.904,00	937
01-F001-00000752	500001050	62.445,60	932
01-F001-00000761	100029590	3.538,72	342
01-F001-00000763	500001063	1.608.431,74	887
01-F001-00000764	500001064	1.607.842,17	862
01-F001-00000770	500001070	1.065,27	292
01-F001-00000771	500001071	1.937,09	892
01-F001-00000772	500001072	3.911,29	267
01-F001-00000773	500001073	3.511,58	262
01-F001-00000774	500001074	4.819,59	257
01-F001-00000775	500001075	4.819,59	252
01-F001-00000776	500001076	4.553,13	247
01-F001-00000777	500001077	5.530,76	242
01-F001-00000778	500001078	3.511,58	237
01-F001-00000779	500001079	7.176,72	232
01-F001-00000780	500001080	2.869,76	227
01-F001-00000783	500001083	48.038,75	852
01-F001-00000784	100029647	8.963,20	337
01-F001-00000785	500001089	7.900,68	847
01-F001-00000786	500001090	48.779,95	842
01-F001-00000787	500001091	19.420,87	837
01-F001-00000788	500001092	12.680,97	832
01-F001-00000789	500001093	7.667,32	827
01-F001-00000790	500001094	11.219,53	822
01-F001-00000791	500001095	17.692,58	817
01-F001-00000792	500001096	66.249,22	812
01-F001-00000793	500001097	3.113,61	807
01-F001-00000794	500001098	20.283,50	802
01-F001-00000795	500001099	7.064,85	222
01-F001-00000796	500001100	8.310,22	797
01-F001-00000797	500001101	22.022,69	192
01-F001-00000798	500001102	26.217,59	217
01-F001-00000800	500001105	22.653,52	212
01-F001-00000801	500001106	43.753,34	207
01-F001-00000802	500001107	20.260,84	202

01-F001-0000805	500001110	9.690,75	782
01-F001-0000806	500001111	25.246,76	777
01-F001-0000807	500001112	16.611,32	772
01-F001-0000820	100029588	788,18	322
01-F001-0000823	100029584	417,27	317
01-F001-0000826	100029659	75.436,93	467
01-F001-0000827	500001136	5.787,90	197
01-F001-0000829	100029001	4.216,63	332
01-F001-0000831	500001146	24.326,17	982
01-F001-0000834	500001149	3.934,71	742
01-F001-0000835	500001150	3.934,71	737
01-F001-0000836	500001151	3.934,71	732
01-F001-0000837	500001152	3.934,71	727
01-F001-0000838	500001153	2.869,76	162
01-F001-0000839	500001154	6.244,56	722
01-F001-0000840	500001155	850,49	157
01-F001-0000844	500001159	68.194,62	717
01-F001-0000845	500001160	17.102,28	712
01-F001-0000846	500001161	56.472,68	707
01-F001-0000847	500001162	10.448,04	702
01-F001-0000848	500001163	5.048,45	697
01-F001-0000849	500001164	18.883,50	692
01-F001-0000850	500001165	20.880,10	687
01-F001-0000851	500001166	5.805,50	682
01-F001-0000852	500001167	1.172,45	677
01-F001-0000853	500001168	1.215,99	672
01-F001-0000854	500001169	879,34	667
01-F001-0000855	500001170	3.744,61	662
01-F001-0000856	500001171	2.880,14	657
01-F001-0000857	500001172	5.652,76	652
01-F001-0000858	500001173	732,78	647
01-F001-0000859	500001174	26.976,02	642
01-F001-0000860	500001175	3.967,29	637
01-F001-0000863	500001178	5.787,90	272
01-F001-0000867	500001184	16.444,01	152
01-F001-0000868	500001185	49.956,48	147
01-F001-0000869	500001186	5.841,00	312
01-F001-0000873	500001190	497,02	132
01-F001-0000874	500001191	2.555,24	127
01-F001-0000875	500001192	1.962,58	347
01-F001-0000876	500001193	305,86	307
01-F001-0000879	500001202	2.832,00	632
01-F001-0000880	500001203	8.411,04	627
01-F001-0000881	100030772	75.436,93	407
01-F001-0000882	500001205	105.932,38	117
01-F001-0000883	500001206	132.750,00	622
01-F001-0000884	500001207	13.855,73	617
01-F001-0000885	500001208	22.201,74	612
01-F001-0000886	500001209	21.134,02	607
01-F001-0000887	500001210	26.277,34	602

01-F001-0000888	500001211	370.652,61	882
01-F001-0000889	500001212	33.978,69	112
01-F001-0000890	500001213	26.217,59	107
01-F001-0000891	500001214	24.978,24	102
01-F001-0000892	500001215	20.260,84	97
01-F001-0000895	500001218	38.097,49	597
01-F001-0000896	500001219	19.318,30	592
01-F001-0000897	500001220	5.266,33	587
01-F001-0000898	500001221	16.624,31	582
01-F001-0000899	500001222	3.735,96	577
01-F001-0000900	500001223	17.185,52	572
01-F001-0000901	500001224	7.852,24	92
01-F001-0000902	500001225	32.582,47	567
01-F001-0000904	500001227	4.807,96	562
01-F001-0000905	500001228	4.521,22	557
01-F001-0000906	500001229	2.085,37	552
01-F001-0000907	500001230	8.310,22	547
01-F001-0000908	500001231	7.105,54	542
01-F001-0000909	500001232	362.370,03	877
01-F001-0000910	500001233	72.416,00	872
01-F001-0000912	500001235	3.351,03	867
01-F001-0000913	500001236	4.979,60	282
01-F001-0000914	500001237	5.841,00	277
01-F001-0000915	500001239	10.495,67	537
01-F001-0000916	100030759	35.084,23	857
01-F001-0000917	500001241	71.247,46	62
01-F001-0000918	500001242	71.247,46	57
01-F001-0000920	500001244	52.207,39	87
01-F001-0000921	500001245	3.351,03	792
01-F001-0000922	500001246	4.481,64	187
01-F001-0000923	500001247	36.108,40	532
01-F001-0000924	500001248	24.600,56	527
01-F001-0000925	500001249	26.070,05	522
01-F001-0000926	500001250	9.317,63	517
01-F001-0000927	500001251	1.144,62	512
01-F001-0000928	500001252	18.582,60	507
01-F001-0000929	500001253	36.043,80	502
01-F001-0000930	500001254	3.947,87	497
01-F001-0000931	500001255	18.432,60	492
01-F001-0000932	500001256	6.064,02	487
01-F001-0000933	500001257	213.741,31	52
01-F001-0000934	500001258	22.119,12	482
01-F001-0000935	500001259	115.162,53	477
01-F001-0000936	500001260	32.774,31	787
01-F001-0000937	500001261	111.306,51	472
01-F001-0000938	500001263	2.548,80	182
01-F001-0000939	500001264	4.129,06	177
01-F001-0000940	500001265	2.124,00	172
01-F001-0000941	500001266	3.557,70	167
01-F001-0000942	500001267	6.603,52	462
01-F001-0000943	500001268	1.946,01	457

01-F001-00000944	500001269	1.946,01	452
01-F001-00000945	500001270	13.080,44	447
01-F001-00000946	500001271	5.146,28	442
01-F001-00000948	500001274	18.048,47	437
01-F001-00000949	500001275	31.071,15	432
01-F001-00000950	500001276	26.307,86	427
01-F001-00000951	500001277	22.669,45	767
01-F001-00000952	500001278	22.020,57	762
01-F001-00000953	500001279	18.886,61	757
01-F001-00000954	500001280	9.940,32	752
01-F001-00000955	500001281	11.431,37	747
01-F001-00000956	500001285	7.301,25	967
01-F001-00000957	500001286	71.685,00	997
01-F001-00000958	500001287	14.018,40	962
01-F001-00000959	500001288	5.256,90	122
01-F001-00000960	500001289	3.670,27	302
01-F001-00000961	500001290	5.161,32	142
01-F001-00000962	500001291	12.336,19	422
01-F001-00000963	500001292	13.706,88	417
01-F001-00000964	500001293	6.168,10	412
01-F001-00000966	500001295	24.978,24	82
01-F001-00000967	500001296	39.512,77	77
01-F001-00000968	500001297	52.207,39	72
01-F001-00000969	500001298	26.427,87	67
07-FNC1-00000027	100007845	-28.386,76	397
07-FNC1-00000085	500001086	-33.194,27	1012
07-FNC1-00000086	500001087	-50.061,88	1007
07-FNC1-00000088	500001137	-3.318,07	372
07-FNC1-00000089	500001138	-267,49	367
07-FNC1-00000090	500001139	-267,49	362
07-FNC1-00000091	500001140	-2.284,65	357
07-FNC1-00000095	500001262	-5.362,30	992
Total general		8.436.531,90	105742

Lastimosamente no ha sido posible acceder a conocer los nombres de los clientes por un tema de confidencialidad que nos impide hacerle mención.

Entonces al abordar los objetivos de la Investigación se sostiene dos posiciones.

Primero, por un lado, tenemos que **conocer la influencia de no tener un ambiente de control** teórico o descrito como la norma lo solicita. Además, si esta **influencia pudiese ayudar en la mejora de la Rentabilidad de la empresa**, pues al parecer de lo que se nos ha mostrado al cierre del período 2015, si bien se ha detectado que el personal no está listo para asumir una capacitación, los líderes financieros de la empresa, con sus controles mensuales producto de su ejercicio profesional, han ido modelando el trabajo de este equipo.

Y esto ha devenido en una disminución de la cartera mayorista, en la oportunidad de cancelar pasivos variados y al mismo tiempo limpiar provisiones de años anteriores hasta remontar la pérdida acumulada a una utilidad positiva.

Y sobre el objetivo, sobre cuáles serían las influencias dentro de la organización, para lograr que todos quieran establecer **un sistema de control**. Pues al parecer, el modelo funciona mientras mantenga una estructura laboral pequeña, es necesario que la implementación de control interno empiece por áreas críticas, tal es el caso del departamento de Cobranzas, donde las cuentas por cobrar son más vulnerables y necesitan mayor énfasis en la revisión y análisis.

## CAPITULO VI: DISCUSIÓN

### **Contrastación de Hipótesis General:**

**“Existe una influencia significativa entre la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas y la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.”**

1. De acuerdo al análisis realizado, se determinó que al cierre del 2014 la posición financiera de la empresa no era la más adecuada, que de hecho los proveedores eran dueño por el 100% de cada sol de Beneficios que la alta dirección pudiera haber conseguido. A partir del 2014, se contrató una nueva Gerencia Financiera, que si bien tampoco cuenta con un entrenamiento relativo a los principios de buen gobierno corporativo. Sí entiende los objetivos de la contabilidad y sus regulaciones internas para garantizar la calidad del servicio de la contabilidad.

Esto quiere decir que, **la falta de un ambiente de control interno y la influencia en la rentabilidad**, o el simple hecho de existir un programa de control Interno para el componentes de cuentas por cobrar, al parecer se ha logrado salvar con un procedimiento mensual de revisión de la cartera, constituyendo provisiones y descontituyendolas en función de la evolución del negocio. Sin embargo, la situación tan buena actual, es porque al frente del equipo se sentó un líder financiero, que sin mucha preparación supo dirigir al equipo financiero local.

### **Contrastación Hipótesis Específica:**

**“La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas se relaciona directamente en la ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015”**

2. Se puede determinar cómo influye la falta de implementación de control interno en las ventas del periodo, ya que de acuerdo a la evaluación que se ha realizado, observamos que la empresa no cuenta con un control en el otorgamiento de créditos y evaluación de nuevos clientes. Además, la empresa no tiene un presupuesto definido que le permita evaluar los gastos y costos en los que está incurriendo durante el periodo y que estos no afecten directamente al costo de venta.

**“La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas genera consecuencias importantes en los costos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. –Año 2015.”**

3. La empresa, al no contar con un presupuesto definido, no puede determinar claramente los gasto y costos que incurren y verificar si estos son o no necesarios, tampoco realiza una evaluación de dichos gastos y costos lo cual no permite tomar decisiones a corto o largo plazo. Debido a esto, los costos de ventas de los productos que se comercializan son elevados.

**“La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas incide de forma relevante en los gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.”**

4. La falta de control interno incide directamente en los gastos administrativos y gastos de ventas en la empresa, ya que al no tener un control de estos gastos los usuarios incurren de manera desmedida. No existen manuales de procesos donde se sugiera quienes son las personas encargadas de aprobar los gastos.

## CAPITULO VII: CONCLUSIONES

1. Se determina que la empresa Alisercon S.A.C. no habría tenido un ambiente de control interno formal trabajando sus diferentes áreas de trabajo. Y que sin embargo a pesar de ello, la empresa ha contratado personal nuevo y bien preparado que con directrices sencillas, han implementado un ambiente de control interno empírico que ha venido funcionando a lo largo del 2015 obteniendo como resultado, una mejora sustancial en la rotación de cuentas por cobrar, en el capital de trabajo y en la posición financiera de la empresa. Se determina que el nivel de influencia que se debe tener para sugerir una implementación general de políticas de ambiente de control interno en Alisercon S.A.C. debe partir incluso de los accionista y de parte del Gerente General, ya que si bien se ha podido notar que existe un vacío de parte de los funcionarios, el personal que si está de acuerdo en aprender sobre estos proceso. Así mismo buscando la conclusión del presente documento exige que se pueda medir la variable del Control Interno en función de las teorías financieras que se nos proporcionó.
2. Queda demostrado, que la falta de implementación de control interno, influye en gran medida en las ventas de la empresa, ya que no existen manuales ni políticas de procedimientos que permitan tener conocimiento acerca de cómo se debe evaluar a nuevos clientes y que criterios tomar para el otorgamiento de créditos. No existen reportes de riesgos ni controles periódicos acerca de las cuentas por cobrar. La empresa no cuenta con un presupuesto anual, donde se establezcan los costos y gastos a incurrir en el período. Además, carecen de reporte de ventas por periodo y no existe comunicación efectiva con otras áreas de la empresa.
3. Hemos observado que la falta de control interno en el departamento de cobranzas ha traído consecuencias significativas en el costo de ventas de la empresa, debido a que no tienen un presupuesto donde este detallado los costos y gastos que deben incurrir. Además, no cuentan con manuales de procedimientos en el cual detallen las personas responsables para la aprobación de gastos y esto es una limitante para el desempeño de todas las áreas que conforman la empresa.
4. La empresa no lleva un control de los gastos de ventas y gastos administrativos que se incurren, tampoco existen reportes de los gastos incurridos, no existe un proceso de aprobación ni encargados de verificar que los gastos incurridos sean reales. La empresa no cuenta con un presupuesto, por lo cual los gastos incurridos son elevados y en algunos casos ficticios.

## CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, la evaluación de implementación de Control Interno no solo en el Departamento de Cobranzas, sino también para todos los departamentos que componen la compañía. Es necesario que la empresa reconozca los errores que se están cometiendo al no tener manuales y políticas definidos, los cuales permitan tener control sobre los riesgos del día a día que están expuestos los procesos. Además, es importante que la empresa capacite como corresponde a su personal, ya que la mayoría de ellos ha crecido empíricamente y realizan las actividades de acuerdo a criterio propio, el cual no siempre es el adecuado.
2. Las ventas se han visto afectadas por la falta de comunicación entre áreas, es recomendable que se maneje comunicación horizontal para mejoras en las tareas diarias. Se debe implementar una política para otorgamiento de créditos y evaluación de clientes, que a su vez contenga los días aceptados de vencimiento de las cuentas por cobrar y también de cómo y cuándo deberían registrarse las cuentas de cobranza dudosa. Por otro lado, la empresa debe coordinar para realizar presupuesto anual para tener conocimiento del incremento o decremento de las ventas.
3. Es importante que se evalúe la elaboración de un presupuesto anual, donde la empresa pueda verificar los gastos y costos que se incurren y que estos no afecten en el costo de ventas de los productos. También, es necesario que se elabore una política donde se detalle las personas encargadas de cada departamento y las firmas de aprobación para las gastos que se incurren de acuerdo a las áreas y necesidades de cada una de ellas, ya que en algunos caso pueden ser gastos ficticios que afectan directamente a los costos de los productos.
4. Luego de que la empresa decida elaborar un presupuesto anual, podrá evaluar que gastos son innecesarios y necesitan ser reducidos, ya sean gastos de mano de obra, gastos administrativos y/o gastos de ventas. En el caso de los gastos de mano de obra, se tiene que hacer una evaluación documentada para verificar si la cantidad de personal en producción es el adecuado y todos son realmente necesarios para la producción y tengan tareas definidas que no puedan ser reemplazados por otras personas debido a su conocimiento y capacidad. Por otro lado, deben de implementar un reporte mensual acerca de los gastos administrativos y de ventas que se están incurriendo, verificar que las comisiones al área de ventas sean correctas y vaya de la mano de acuerdo al volumen de ventas mensuales. En dicho reporte debe de realizarse una comparación con lo presupuesto y que no exceda de manera significativa.

## CAPITULO IX: BIBLIOGRAFÍA

### Antecedentes

Ojeda Benitez (2014:5) Auditoría a la Empresa Agroindustrial de Granos Las Tunas. (Tesis de Titulación) Universidad Vladirmir Ilich Lenin, Cuba.

<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/2877/1/Tesis%20de%20vilma%202.pdf>

López López (2011:128) Control interno al ciclo de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Equiagro. (Tesis de Titulación) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1912/1/TA0183.pdf>

Vaca Ambuludí (2014: 20) El control interno y su incidencia en la liquidez de Biolimentar Cía Ltda. (Tesis de Titulación) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20544/1/T2551i.pdf>

Hernández, Et Al.(2007:10) Propuesta de un modelo de auditoría interna para eficientizar los controles operativos en la Asociación de productores agroindustriales orgánicos de El Salvador. (Tesis de Titulación) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

<http://ri.ues.edu.sv/422/1/10136616.pdf>

Gil.J.O. (2002). Evaluación del proceso de la gestión de cobranza en la empresa

C.A energía eléctrica de la costa oriental. (Tesis de licenciatura).Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, Maracaibo, Colombia.

[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P284.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P284.pdf)

Ferrer. C. (2003).Evaluación de sistema de crédito y cobranza de la Clínica y Hospitalización Falcón S.A. (Tesis de licenciatura).Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0060126/intro.pdf>

Calderón. Suarez.M.E (2013).Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos en el área mencionada para mejorar la recuperación de cartera en la empresa Radio Bolívar. S.A. (Tesis de titulación).Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1111/3/Reestructuraci%C3%B3n%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20y%20cobranzas%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20procedimientos%20en%20el%20C3%A1rea%20mencionada%20para%20mejorar%20la%20recuperaci%C3%B3n%20de%20cartera%20en%20la%20empresa%20radio%20Bolivar%20SA.pdf>

Perez Romero. Y. (2007).Propuesta de políticas de crédito de cuentas por cobrar en una pequeña empresa. (Tesis de Maestría).Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.

<http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/3969/1/PROPUESTAPOLCRED.pdf>

Az Rejopachi, V. (2009).Evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros de una empresa distribuidora de automóviles importados. (Tesis de Licenciatura).Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Centroamérica.

<http://repositoriosiidca.csuca.org/Search/Results?type=AllFields&filter%5B%5D=format%3A%22Tesis%22&filter%5B%5D=collection%3A%22Repositorio+USAC%22>

Cruz Cruz, M. (2013).Evaluación de control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Mirafior. (Tesis de Maestría).Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

<http://www.farem.unan.edu.ni/revistas/index.php/RCientifica/article/view/97/90>

Hidalgo, E.V. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- Prensa Digital en Lima-Cercado. (Tesis de titulación).Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú.

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo\\_ev.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf)

J.Urbina D. (2010:18).Auditoría de cuentas por cobrar y las políticas de crédito y cobranzas en las empresas distribuidoras de productos agrícolas del municipio Bocono. (Tesis de Licenciatura).Universidad de los Andes, Trujillo, Perú

[http://bdigital.ula.pe/storage/pdftesis/pregrado/tde\\_arquivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z-1845/Publico/urbinadanny.pdf](http://bdigital.ula.pe/storage/pdftesis/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z-1845/Publico/urbinadanny.pdf)

Vilca Narvasta, L. P. (2012:12). El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

<http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/574>

Carrasco Odar, M. (2014:45). \_ Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012.(Tesis de Titulación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/205/1/TL\\_CarrascoOdarMilagros\\_FarroEspinoCarla.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/205/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf)

Paz Cuadros, M.L (2012).El control interno de gestión de las clínicas privadas de lima metropolitana. (Tesis de Maestría).Universidad de San Martin de Porres, Lima, Perú.

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/346/1/paz\\_cm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/346/1/paz_cm.pdf)

Aguilar Pinedo, V. H. (2013). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilar\\_vh.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilar_vh.pdf)

Villanueva Casafranca, U. (2013). Impacto del control interno en la gestión de las empresas comerciales en Lima Metropolitana. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Carrión, Huacho, Perú.

Natividad Trinidad, M.A. (2014). Importancia del control interno en la gerencia general de la empresa Agroindustrial Paramonga. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Carrión, Huacho, Perú.

Atalaya Salcedo, M.A. (2017). Mejora en los procedimientos de control de calidad basado en la Norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013 para una empresa agroindustrial exportadora de frutas y hortalizas a la Unión Europea. (Tesis Licenciatura). **Universidad de Lima, Lima, Perú.**

### Marco Teórico

Beasley, A. A. (2007). *Auditoría , Un enfoque Integral* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria .

Contraloría. (- de Mayo de 2013). [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf). Obtenido de Contraloría General de La República: [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)

COSO. (- de - de 1985). *COSO Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* . Obtenido de COSO: <https://www.coso.org/>

COSO. (- de - de 2013). *COSO II Internal Control Integrated Framework*. Obtenido de COSO : <http://www.consejo.org.ar>

Cuevas, F. J. (2002). *Control de Costos y Gastos en los restaurantes* . México: Editorial Limusa S.A.

Flamenco, D. G. (2016). *Sacarle la punta al lápiz para empresas que buscan resultados extraordinarios*. -: Sextil Online , S.A.

Frías, J. A. (2010). *Implantación de productos y servicios* . España: Editorial Vertice .

Fuente, J. M. (2009). *Marketing, innovación y nuevos negocios* . Madrid- España: Esic Editorial .

García, E. C. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: Esic Editorial.

García, S. M. (2003). *Contabilidad bancaria financiera, de gestión de auditoría*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Garmendia, F. L. (2009). *La dirección de ventas en la Pyme*. Madrid - España: Esic Editoria .

González, L. M. (2009). *Control Presupuestarios planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Bresca Editorial.

Gutiérrez, T. A. (2005). *Estructura presupuestal de un proyecto económico*. Bogotá: Universidad Santo Tomás .

IICA. (2001). *Manual de Auditoría Interna*. Venezuela: Biblioteca Venezuela.

López, F. J. (2007). *Costos y presupuestos con base en tareas* . -: Francisco J. Toro López.

Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno COSO* . New York : Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mantilla Blanco, Y. C. (2005). *Auditoría de Control Interno* . Colombia: ECEO Ediciones .

Martinez, S. J. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales* . Málaga - España: IC Editorial.

Palmer, H. B. (1987). *Contabilidad principios y aplicaciones*. New York: Editorial Reverte S.A.

Rodrigo Estupiñán Gaitán, B. W. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* . Bogotá : Ecoe Ediciones.

Sandoval, A. R., & Ávila, M. E. (2013). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos*. Bogotá - Colombia: Universidad Externado de Colombia .

Torre, J. O. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.

Welsch, G. y. (2005). *Presupuestos , planificación y control*. México: Pearson Educación.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: “La Falta de Implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C en el 2015.”**

<p><u>PROBLEMA GENERAL</u></p> <p>¿Cómo influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranza en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. –Año 2015?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u></p> <p>PE1: ¿En qué medida influye la falta de implementación del control interno en el Departamento de Cobranzas en las Ventas de la empresa agroindustrial de Alisercon S.A.C.- Año 2015?</p> <p>PE2: ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en los Costos de Ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015?</p> <p>PE3: ¿De qué forma, la falta de implementación de control interno en el Departamento de cobranzas, incide en los Gastos Administrativos y Ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Determinar cómo influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <p>OE1: Demostrar en qué medida influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en las ventas de la Empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p> <p>OE2: Analizar cuáles son las consecuencias de la falta de control interno en el Departamento de Cobranzas en los costos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p> <p>OE3: Determinar de qué forma la falta de control interno en el Departamento de cobranzas incide en los gastos administrativos y gastos de ventas en la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></p> <p>Existe una influencia significativa entre la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas y la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p> <p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u></p> <p>HE1: La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas se relaciona directamente en la ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p> <p>HE2: La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas genera consecuencias importantes en los costos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. –Año 2015.</p> <p>HE3: La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas incide de forma relevante en los gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa Alisercon S.A.C. – Año 2015.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> Falta de implementación de control internos en el Departamento de Cobranzas</p> <p><u>Dimensiones</u> Ambiente de control Evaluación de riesgos Actividades de control Información y comunicación Supervisión y Seguimiento</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u> Influencia en la rentabilidad</p> <p><u>Dimensiones</u> Ventas Costo de Ventas Gastos Administrativos y Gastos de Ventas</p> <p><u>Indicadores</u> Ejecución de Presupuesto de Ventas Ventas por clientes Ventas por período Efectividad de ventas Rentabilidad de productos Presupuesto de producción Rotación de inventarios Reducción de gastos administrativos y de ventas Mano de obra Control de gastos administrativos según presupuesto</p>	<p><u>ENFOQUE</u> Cuantitativo</p> <p><u>MÉTODO</u> Técnica de recolección de datos y análisis</p> <p><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u> No experimental</p> <p><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</u> Descriptivo No experimental Transversal</p> <p><u>POBLACIÓN</u> Personas encargadas del área de Créditos y Cobranzas y el gerente de Contabilidad</p> <p><u>MUESTRA</u> El área de Créditos y Cobranzas de la Empresa Alisercon S.A.C.</p> <p><u>INSTRUMENTOS</u> Encuesta Entrevista Caso práctico</p>
--	---	--	---	--