



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE
CRÉDITOS Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE PRE- PrensA DIGITAL EN LIMA-CERCADO**

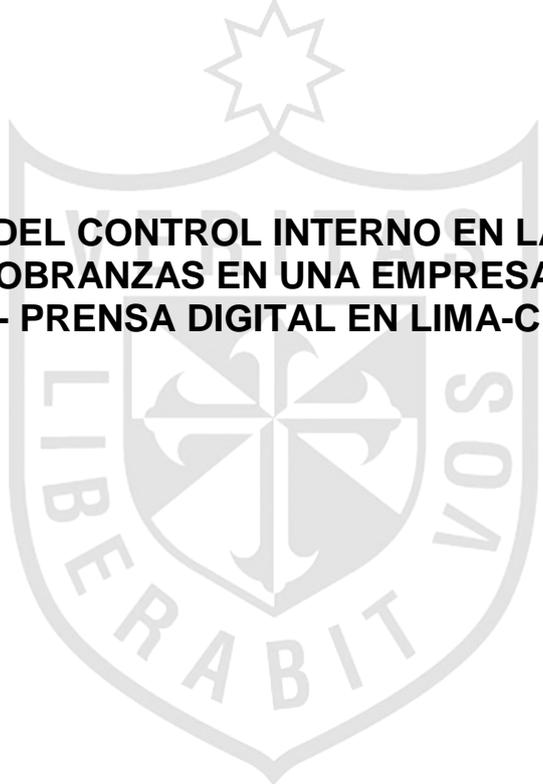
PRESENTADA POR

ELSA VIOLETA HIDALGO BENITO

TESIS PARA EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

LIMA – PERÚ

2010



**INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE
CRÉDITOS Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE PRE- PRENSA DIGITAL EN LIMA-CERCADO**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS
EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

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

**INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE
CRÉDITOS Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE PRE- PREENSA DIGITAL EN LIMA-CERCADO**

TESIS

PARA EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR

ELSA VIOLETA HIDALGO BENITO

LIMA – PERÚ

2010

Dedicatoria

A Dios, por guiarme por el buen camino, a mis padres por su dedicación, apoyo y amor en todas las cosas que hago, a mis hijos que son la razón de mi vida y a mi esposo por estar siempre conmigo.



Agradecimiento

A mis asesores de tesis, a los señores catedráticos y al personal administrativo porque gracias a ellos he podido culminar con éxito mi trabajo de investigación.



ÍNDICE		i
Portada		ii
Dedicatoria		iii
Agradecimiento		iv
ÍNDICE		vi
RESUMEN		viii
INTRODUCCIÓN		
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		Pág
1.1 Descripción de la realidad problemática.....		8
1.2 Formulación del problema.....		9
1.3 Objetivos de la investigación.....		10
1.4 Justificación de la investigación.....		10
1.5 Limitaciones del estudio.....		10
1.6 Viabilidad del estudio		11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO		
2.1 Antecedentes de la investigación.....		12
2.2 Bases teóricas.....		14
2.3 Definiciones conceptuales.....		60
2.4. Formulación de la hipótesis.....		62
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		
3.1 Diseño metodológico.....		63
3.1.1 Tipo de investigación.....		63
3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis		64
3.2 Población y muestra		65
3.3 Operacionalización de variables		67
3.4 Técnicas de recolección de datos		67
3.4.1 Descripción de los instrumentos		67
3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....		68

3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	68
3.6	Aspectos éticos.....	68
CAPÍTULO IV RESULTADOS		
4.1	Resultados de la entrevista.....	69
4.2	Resultados de la encuesta.....	72
4.3	Contrastación de hipótesis.....	90
4.4	Caso práctico.....	97
CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Discusión.....	120
5.2	Conclusiones.....	120
5.3	Recomendaciones.....	122
FUENTES DE INFORMACIÓN		
5.1	Fuentes bibliográficas	
5.2	Fuentes hemerográficas.	
5.3	Fuentes Electrónicas	
ANEXOS		
	Anexo N° 01 Matriz de consistencia	
	Anexo N° 02 Técnica de entrevista	
	Anexo N° 03 Técnica de encuesta	

RESUMEN

Las constantes preocupaciones por reincidencias de fallas en los procesos, fraudes o malos entendidos, el conformismo de ciertos directivos y empleados en obtener solamente lo suficiente para pagar sus facturas; no preocupándoles la dirección empresarial ni el futuro de la empresa; y sí le agregamos la falencia propia por falta de control interno en la empresa, entonces la probabilidad de que se incurra en pérdida patrimonial será cada vez más acertada. De ahí que su propósito fundamental fue determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de Servicios de Pre-Prensa Digital en Lima-Cercado, para lo cual se analizó el proceso de gestión del área de Créditos y Cobranzas llevado a cabo y se confrontó con el marco teórico-empírico, el cual señala que el área de Créditos y Cobranzas de una empresa es una pieza clave dentro de una organización y que para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que administra es necesario contar con un eficiente sistema de Control Interno, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, los preceptos contenidos en el el informe internacional COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional, monitoreando sistemáticamente para determinar si éste está operando en la forma esperada o si es necesario hacer modificaciones y así evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas. Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas establecidas por la Universidad de San Martín de Porres.

PALABRAS CLAVE: Control interno, créditos, cobranzas

ABSTRACT

The continuing concerns about recurrence of failures in processes, fraud or misunderstanding, the conformity of certain directors and employees to obtain only enough to pay your bills, not worrying about business management or the future of the company, and if we add the own bankruptcy for lack of internal control within the company, then the probability of incurring capital losses will be increasingly successful. Hence part of our goal to determine the influence of Internal Control in Credit and Collections Management in an enterprise Services Digital Pre-Press in Lima-Cercado, for which we examined the management process Credit and Collections area led out and confronted with theoretical and empirical framework, which states that the area of credit and collection company is a key part of an organization and to achieve efficiency, effectiveness and economy of necessary resources administered have an efficient system of internal control, the same that will favorably influence the ethics, prudence and transparency of it, in the framework of internal control standards, the provisions contained in the international report COSO and the new paradigms of management and institutional control, systematic monitoring to determine if it is operating as expected or if modifications are necessary and avoid or reduce losses and improve revenue collection loans made and carried out.

For the development of this work has applied the methodology, techniques and tools necessary for an adequate investigation, under the rules established by the University of San Martín de Porres.

KEY WORDS: Internal control, credit, collections

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre- Prensa Digital en Lima-Cercado”, tiene como objetivo proponer 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.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

De allí que la investigación “Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre- Prensa Digital en Lima-Cercado”, busca determinar cuál es la influencia del Control Interno en la gestión de Créditos y Cobranzas.

Para tal efecto, la tesis ha sido organizada en cinco capítulos. En el primer capítulo, se presenta el problema de la investigación, los objetivos, la justificación, las limitaciones y la viabilidad del estudio.

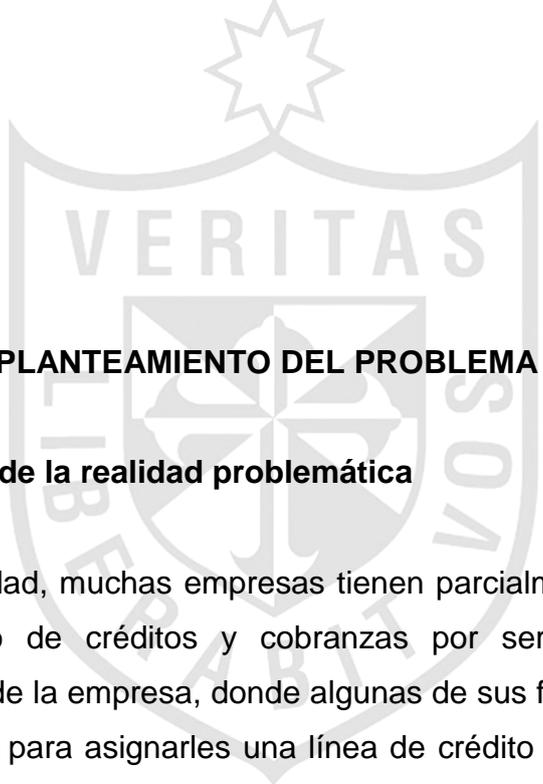
El segundo capítulo, muestra el marco teórico que consiste en conocer y sistematizar la producción científica-tecnológica que es necesario reconocer para sustentar la investigación.

El tercer capítulo, hace la exposición de la metodología que permitirá ordenar el trabajo coherentemente y que consiste en determinar el tipo de investigación, las estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis por aplicar, la población y muestra seleccionada, la operacionalización de las variables, las técnicas de recolección y procesamiento de la información y los aspectos éticos que debemos tener en cuenta.

En el cuarto capítulo se puede apreciar la parte más importante del estudio, los resultados, producto de la investigación.

En el quinto capítulo, se consigna la discusión que viene a ser la parte central de la investigación y donde se analizan cada una de las variables en estudio e interpretan los resultados. Asimismo, las conclusiones y recomendaciones, producto del estudio.

Y por último, las fuentes de información donde se consignan las obras y artículos que han sido utilizados para la elaboración del trabajo de investigación, teniendo en cuenta las normas Vancouver para las fuentes de información; y como anexos, se adjunta los documentos que complementan el trabajo de investigación como cuadros que sustentan el análisis de las variables y la comprobación de las hipótesis; así como la matriz de consistencia, la entrevista y el cuestionario.



CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, muchas empresas tienen parcialmente mecanizada su departamento de créditos y cobranzas por ser una de las áreas estratégicas de la empresa, donde algunas de sus funciones son evaluar a los clientes para asignarles una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, ejecutar las cobranzas y cumplir con las expectativas de la gerencia y donde su sistema de cobranza, muchas veces se ve afectada debido al crecimiento de las mismas. En ellas es común el uso de letras de cambio u otros documentos físicos para respaldar el pago por los servicios al crédito; pero el manejo de estos documentos es lento y costoso. Para el caso de las letras de cambio por ejemplo, estas deben ser remitidas por cada compra al cliente para ser firmados, luego deben retornar a la empresa para ser enviados al Banco o ser asignados a un cobrador. El Banco informa en documentos denominados dietarios sobre la situación

de estas letras, el detalle es que estos documentos dietarios hay que ir a recogerlos o esperar que lleguen, retrasados algunas veces a las empresas para ser registrados y procesados, dificultando el análisis oportuno de la deuda de los clientes, pues demoran la contabilidad y retrasan los informes a la gerencia.

Entre los factores observables a que obedece la situación actual de las empresas de Pre Prensa Digital en el sector de Lima-Cercado puede destacarse la carencia de un área de control interno y por ende los documentos normativos de los procesos y procedimientos de las actividades de la empresa y sobre todo la falta de predisposición para la supervisión permanente y puntual. Puede observarse también que no existen directivas internas en el área de Créditos y Cobranzas para optimizar la operatividad de dicha área. Tómese en cuenta que la Oficina de Créditos y Cobranzas no está dotada de recursos humanos calificado, ni materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión; así como también efectúa sus tareas, en su mayoría, en forma manual salvo un programa antiguo para el control de ingresos que no está enlazado en red. Cabe señalar que las deficiencias observadas en el Área de Créditos y Cobranzas se generan porque el plan de control de la Oficina de Auditoría Interna es limitado por falta de recursos. Igualmente se observa que no existe una dependencia que evalúe los métodos o procedimientos de trabajo, o que plantee correctivos. Asimismo, se observa la falta de un entorno favorable por parte de todo el personal, desde los directivos hasta los trabajadores de servicio; lo que aumenta los riesgos ya que no se facilita la información y comunicación ni el monitoreo de las actividades que se realizan en el área de créditos y cobranzas.

De allí que el desarrollo del presente trabajo de investigación nos permitirá dar alternativas eficientes de créditos y cobranzas, acorde con los cambios tecnológicos que pueden ser implementados conjuntamente entre la empresa y uno o más Bancos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cuál es la influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado?

1.2.2 Problemas secundarios

- a. ¿Cómo influye la dirección del Control Interno en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado?
- b. ¿De qué manera la planificación del Control Interno influye en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado?
- c. ¿De qué modo los procedimientos de Control Interno contribuyen a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado?

1.2 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo principal

Determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

1.3.2 Objetivos secundarios

- a. Demostrar la influencia de la dirección del Control Interno en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

- b. Analizar la manera en que la planificación del Control Interno influye en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.
- c. Evaluar el modo en que los procedimientos de Control Interno contribuyen a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

1.4 Justificación de la investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación se llevó a cabo tomando en consideración la importancia que tiene el Control Interno en la verificación de las actividades que se realizan a nivel organizacional; y, teniendo en cuenta la problemática que enfrentan las empresas formales e informales, este estudio busca determinar técnicamente si el Control Interno puede optimizar la Gestión en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

Los resultados de esta investigación servirán para confirmar las deficiencias de la empresa en relación al área de créditos y cobranzas, para en base a ello presentar las alternativas más innovadoras posibles, de modo que las empresas de este rubro alcancen eficiencia, eficacia y economía en los escasos recursos que administran.

Además, la presente investigación constituye un aporte importante en la gestión del departamento de créditos y cobranzas y de aplicabilidad en las empresas.

1.5 Limitaciones del estudio

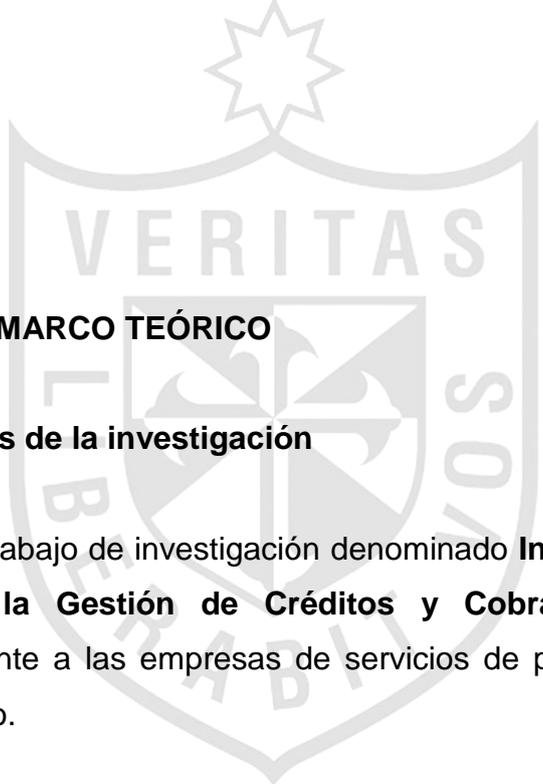
No se presentan dificultades que afecten el desarrollo de la investigación, por estar en permanente contacto con profesores que aportan su valiosa ayuda. Sin embargo, debo precisar que por tratarse de un tema específico, existe muy poca bibliografía disponible, ello ha

sido superado en base a la experiencia del autor en este tipo de empresas.

1.6 Viabilidad del estudio

El trabajo de investigación cuenta con la información necesaria para su desarrollo, así como la experiencia en el área; además, se dispone de los medios necesarios como materiales, tecnología y la asesoría de profesionales con experiencia en este campo de la profesión, entre otros; e igualmente, la disponibilidad del tiempo requerido para investigar, lo cual permitirá aportar medidas apropiadas y correctivas que contribuyan a la mejora de la gestión de créditos y cobranzas de las mencionadas empresas.





CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El presente trabajo de investigación denominado **Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas** está referido específicamente a las empresas de servicios de pre- prensa digital de Lima-Cercado.

Se ha podido observar que existen trabajos de investigación referidos al sistema de Control Interno, no habiendo ninguno referido directamente al sistema de Control Interno aplicado a la gestión de créditos y cobranzas de una empresa de servicios de pre prensa digital. Sin embargo, los trabajos que existen aportan algunos puntos importantes para nuestra investigación.

Uno de los primeros trabajos revisados es el de **Hernández** (2007:10), autor de la investigación titulada “Deficiencias de Control Interno en el proceso de ejecución presupuestal” y que tiene como objetivo proponer

la implementación de un sistema de Control Interno para los hospitales del Sector Salud, 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.

Otro trabajo de investigación es el de **Schmitt** (2007:10-12), autor de la investigación “Auditoría de sistemas y su incidencia en la labor del Control Interno en las empresas por departamentos en Lima Metropolitana”, cuya finalidad es que las empresas medianas y grandes cuenten con adecuados sistemas de auditoría que brinden información e instrumentos al Control Interno para poder tomar medidas correctivas y así poder reducir los errores y las pérdidas en la empresa.

Noya (2007:9-12), autor de la investigación “El Control Interno en la gestión financiera de una empresa comercializadora de gas licuado de petróleo”, hace mención que el problema es la falta de orden, tanto contable como administrativo; sobre todo en las políticas, normas y procesos administrativos, porque no están bien definidos o porque no existe un manual de control y lo que es más no cuentan con un sistema de contabilidad ni de gestión.

Asimismo, **Avendaño** (2002: 65), autora de la investigación “Trabajo real en el área de presupuesto de una entidad pública”, argumenta que su investigación está referida a los sistemas de control. En términos generales es una descripción del proceso de ejecución del presupuesto en el pliego salud, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas. Se puede establecer un nexo con nuestra investigación en la medida que ambos trabajos precisan los recursos humanos y financieros que necesita la empresa para ejecutar sus actividades y cumplir sus objetivos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Control Interno

La segunda herramienta de gestión para el óptimo desarrollo y logro de los objetivos en las empresas es el Control Interno. Al respecto **Meigs** (1977:21) en el Tomo I del libro "Principios de Auditoría "lo define como **“un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones”**.

Meigs no hace referencia sobre donde está la responsabilidad del cumplimiento de este conjunto de medidas, que claro está, es responsabilidad de todos y cada uno de las personas que laboren en la entidad, desde cada dirigente hasta el trabajador más simple. De allí que el Control Interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e [indicadores](#) de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las [operaciones](#).

Según **Catácora** (1996:126) Control Interno **“es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable; el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los Estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”**.

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos

administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables, para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Aguirre (1997:55), hace mención en su libro Contabilidad de Costos, que **“el Control Interno, conocido también como control de gestión, contempla a la empresa en su totalidad, aplicando una serie de instrumentos necesarios para conseguir eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones que la empresa realice. Continúa diciendo que el control debe realizarse en todas y cada una de las áreas en que se divide la empresa. Y algo muy importante que menciona es que el control consiste en comparar lo real con lo planeado”**.

Los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El sistema de Control Interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los Estados Financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El Control Interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

El Control Interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia, los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de Control Interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el Control Interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

La siguiente frase de la definición, efectuado por el personal de una entidad, indica que el Control Interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia, las personas que componen la organización deben tomar

conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos, sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos, porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

El Control Interno es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus empresas. Normalmente para una empresa específica se refiere a su “Sistema de Control Interno”, las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad. Sin embargo, **los siguientes pasos básicos deben ser parte de un Sistema de Control Interno eficaz:**

1. Establecer normas, metas u objetivos (criterios).
2. Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación).
3. Tomar acciones correctivas.

Lo esencial del Control Interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo operaciones, dichas medidas incluyen el corregir las deficiencias y adaptar las operaciones, para que estén de conformidad con las normas o con los objetivos deseados.

FIGURA N°1

Importancia y aplicación del Control Interno en la empresa



Fuente: Artículo publicado en la revista www.barandilleros.com, por [José Alejandro RM](#), el 8 de Diciembre de 2008.

Cada uno de estos pasos implica algún tipo de acción. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los funcionarios y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados. El proceso administrativo cubre todos los niveles de supervisión y su eficacia en el resultado de los esfuerzos de muchos funcionarios y empleados.

Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía el control de los recursos materiales, financieros y humanos. Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

En nuestro país, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

El control interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

Dentro de esta perspectiva **Catácora** (ob.cit, p.238), señala que: "**un sistema de Control Interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el Control Interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos**". Es notorio manifestar, que el Control Interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un Control Interno rinda su cometido, debe ser oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo, puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El Control Interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de Control Interno es importante, por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los Estados Financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El Control Interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la

intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los Estados Financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la [probabilidad](#) de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de Control Interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, [fraude](#) o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los Estados Financieros, es importante que éstos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

Según **Meigs y Larsen** (1994:49), el propósito del Control Interno es **"Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización"**. Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se pueden ver perturbados por errores y omisiones, en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación, tratar de eliminar o reducirlas al máximo. Su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones y el [desempeño](#), teniendo en cuenta las [políticas](#) fijadas por la organización; y por último, procurar que el Control Interno establecido mantenga a [la administración](#) informada del manejo operativo y financiero y que dicha [información](#) sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de [supervisión](#) deben ser comunicadas, a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la [información](#) pueden ser tanto las personas responsables de la [función](#) o actividad implicada como las autoridades superiores. La [autoridad](#) superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de [valores](#) éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento [moral](#) para su conducción y operación. Tales [valores](#) deben enmarcar la [conducta](#) de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso [personal](#).

Unido a esto, **Poch** (1992:17), expresa **"el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los [objetivos](#)"** Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, **Leonard** (1990:33), manifiesta **"los controles son -en realidad- una tarea de comprobación para estar [seguro](#) que todo se encuentra en orden"**.

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar [seguridad](#) a las [funciones](#) que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir, con el fin de tomar medidas y así su reiteración. En la perspectiva que aquí se adopta, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el [riesgo](#) de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su [gestión](#) e incluso podría llevar -al mismo- a una [crisis](#) operativa; por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permiten definir la forma sistemática de cómo las [empresas](#) han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el [riesgo](#) de pérdidas y en su defecto prever las mismas. Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto, es necesario aplicar un control preventivo, siendo éstos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un [proceso](#) o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuenta con controles de detección, los cuales se ejecutan durante o después de un [proceso](#); la [eficacia](#) de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de [tiempo](#) transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de [procedimiento](#) de control, es necesario definir los [objetivos](#) a cumplir. Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de [pruebas](#), para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el Control Interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el [objetivo](#) establecido por [la organización](#).

Profundizando más el tema, podemos decir que el Control Interno es un sistema utilizado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, para que los [negocios](#) puedan realizar sus [procesos administrativos](#) de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus [activos](#), salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus [registros](#) contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de [comportamiento](#), para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la [organización](#) fluyan con mayor facilidad.

Teniendo en cuenta que el Control Interno va a servir como base o instrumento de [control administrativo](#), y que igualmente abarca el [plan](#) de organización, de [procedimientos](#) y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de [Venezuela](#)-Principios de contabilidad generalmente aceptada (1994:310), la define como **"El plan de organización, de todos los [métodos](#) y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los [datos](#) contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada [empresa](#)".**

Una vez establecido y dejado claro el significado del Control Interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde **Holmes** (1994:3), lo define como **"Una [función](#) de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los [bienes](#) de [la empresa](#), evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán [obligaciones](#) sin autorización"**

Redondo (1993:267) por otro lado menciona que, **"se debe hacer un estudio y una [evaluación](#) adecuada del Control Interno existente, como base para determinar la amplitud de las [pruebas](#) a las cuales se limitarán los procedimientos de [auditoría](#)".**

Tomando en cuenta los distintos conceptos de Control Interno pueden dividirse en dos grandes [grupos](#): Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los [métodos](#) que facilitan la [planeación](#) y control de la empresa (planes y [presupuestos](#)). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los [registros](#) financieros y contables.

Para complementar la información, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2000:21) señala que, “**los controles internos se aplican para mantener a la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad; así como para minimizar sorpresas en el camino, los cuales son percibidos cada vez más como solución a una variedad de problemas potenciales**”.

Efectivamente, el **Control Interno** constituye la función administrativa que concluye el ciclo de dirección y que permite comprobar la efectividad de las funciones anteriores (planificación, organización, integración de los recursos humanos y dirección), pero además, es imprescindible para iniciar un nuevo ciclo, por cuanto a partir del análisis comparativo de lo logrado, se pueden proponer nuevas metas, cambiar estructuras, capacitar al personal y tomar una serie de medidas y decisiones con el objetivo de alcanzar niveles superiores.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos [problemas](#) producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de [administración](#) asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias [organizaciones](#) de las empresas. Por eso, es necesario que [la administración](#) tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia, se originan [problemas](#) de [comunicación](#) y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Características del Control Interno

- Debe comprender un plan de organización flexible, simple donde se defina claramente líneas de autoridad y de responsabilidad.

- Debe contener un sistema de autorización que contemple acción sobre activos, pasivos, ingresos y gastos mediante el control de las operaciones a través del registro.
- Prácticas sanas estableciendo una distribución de obligaciones y responsabilidades, evitando que una sola persona maneje una operación de principio a fin, y una segregación de funciones que abarque tanto a personas como a departamentos, que se extiendan por toda la organización y a todos los niveles de mando.

Objetivos del Control Interno

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del Control Interno

Todos los elementos que componen el Control Interno, deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran: Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Técnicas de Control Interno

Constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector

público y sus servidores. Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del Control Interno son:

- Memorándums de procedimientos
- Flujogramas
- Cuestionarios de Control Interno
- Técnicas estadísticas (Técnicas de evaluación del control interno. Contraloría General de la República)

Componentes del control interno

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los elementos del control son:

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Evaluación de Riesgos.
- ✓ Actividades de Control.
- ✓ Información y Comunicación.
- ✓ Supervisión.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

✓ AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador. El Ambiente de Control es, la base para el desarrollo del resto de los elementos, sus fundamentos claves son:

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

✓ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

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

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a las globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis debe incluir:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Normas para la evaluación de los riesgos

Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en

el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la entidad teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

- Un proceso que es crítico para su supervivencia.
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

Determinación de los objetivos de control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales. En función de los objetivos de control

determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas,

alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.

- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

✓ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Normas de Actividades de control

- **Separación de tareas y responsabilidades**

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

- **Coordinación entre áreas**

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

- **Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

- **Niveles definidos de autorización**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones

- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

- **Rotación del personal en las tareas claves**

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

- **Control del sistema de información**

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las

actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

- **Control de la tecnología de información**

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes

computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

- **Indicadores de desempeño**

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición

indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

- **Función de Auditoría Interna independiente**

La unidad de auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Esta unidad de auditoría interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la entidad con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la auditoría interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen cuestiones específicas de la operatoria para brindar una razonable seguridad de éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de organización.

- ✓ **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Normas de Información y Comunicación:

- **Información y responsabilidad**

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los

requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

- **Contenido y flujo de la información**

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, si no de nada serviría.

- **Calidad de la información**

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

- **Flexibilidad al cambio**

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

- **El sistema de información**

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a: cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad, conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona, sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

- **Compromiso de la dirección**

El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

- ✓ **SUPERVISIÓN O MONITOREO**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Normas de Supervisión o Monitoreo

- **Evaluación del Sistema de Control Interno**

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

- **Eficacia del Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad, esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

- **Auditorías del Sistema de Control Interno**

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

- **Validación de los supuestos asumidos**

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a

descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

- **Tratamiento de las deficiencias detectadas**

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción apropiada.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.

INDICADORES DEL CONTROL INTERNO

- **Planificación**

Planificar es anticiparse al futuro, es saber ver para actuar adecuadamente. Planifica quien comprende el proceso que lo envuelve, puede situarse por encima de lo secundario y logra identificar lo sustancial de lo que le rodea o preocupa. Quien logra ver de manera eficiente lo que debe hacer al momento de planificar es y será un buen gerente, por que sabrá dirigir armonizando las voluntades e intenciones de un grupo humano polifacético, pero al cual ha logrado que tenga un anhelo común. Esa será una empresa con buen futuro.

Drucker (1972:9) menciona que, "La planificación, más que organización y análisis de la información es un proceso de decisión-acción".

El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la organización. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Ventajas de la planificación.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Clases de planificación y características.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según **Stoner**, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. **La planificación estratégica y la planificación operativa**; la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

1. La planificación estratégica

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. Es a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo.

2. La planificación operativa

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la organización tenga éxito a corto plazo.

Ackoff (1972:13).define la Planificación Operativa o Administrativa **“como el diseño de un Estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo”**.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos y externos.

Según **Matus** (2009:6), la planificación estratégica puede ser conceptualizada como **“el pensamiento que precede y preside la acción, vale decir que la antecede y orienta. El futuro no existe concretamente sino que es el producto de la voluntad humana. Todos hacemos el futuro de nuestra sociedad y país. El futuro de**

cualquier empresa también, porque será el resultado de la gestión que sus directivos y recursos humanos en general determinen, pero ello se logrará mejor si se han plasmado documentos integradores llamados planes de acción o estrategias a seguir en común.

Es cierto que en toda organización, existe una división de tareas y funciones y que probablemente habrá equipos o grupos de trabajo especializados en las labores de planificación, pero ésta, para ser eficaz, debe involucrar a toda la organización, también a los que ejecutan las tareas planificadas, de diferentes formas y a diferentes niveles en un proceso interactivo.

Como señala **Mintzberg (1994:12-21)** **“La confianza completa en el ejercicio de planeación estratégica es separar la formulación de la puesta en práctica y el pensamiento de la acción. Los principales administradores ayudados por los planificadores y sus sistemas, piensan mientras que todos los demás hacen. Entonces, cuando las estrategias fallan, como pasa frecuentemente, los pensadores culpan a los hacedores: Si sólo tú, badajo de campana, entendieras esta bella estrategia....Pero si los badajos de campanas fueran listos, contestarían: ¿Si tú eres tan listo, por qué no formulaste una estrategia que los badajos de campanas pudieran poner en práctica? En otras palabras, cada falla en la instrumentación es también, por definición una falla en la formulación”**. Asimismo, expresa que la Planificación debe estar definida por el proceso que representa. Hay una definición operacional de la planificación: ***“Es el uso de un procedimiento formalizado y de resultados resultantes de ellos, constituyendo un sistema integrado de decisiones”***.

En conclusión, podemos decir que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a

los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles para una posterior toma de decisiones, supone mayores beneficios y menores riesgos.

- **Dirección**

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización, por medio de esta función se busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos.

Bornor (2007:25) considera a la dirección como: "**el considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo**". Se hace notar debido a que es la parte esencial y central de la administración a la cual se debe ordenar los demás elementos.

En fin, la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Al hablar de dirección, nos estamos refiriendo al proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa en materia de calidad y productividad. Cuando de dirección de calidad se trata, debemos concentrar nuestro análisis en los altos niveles directivos, pues como **Juran (1993:57)** comprobó, "**la parte más importante de los problemas, aproximadamente en alrededor de un 80%, está fuera del control de los trabajadores**". Por tal motivo, si los empleados realizaran siempre de la mejor forma su labor, sólo desaparecería una quinta parte del total de los problemas. El porcentaje más alto de las dificultades reside en los procesos, los métodos, los sistemas, las políticas, el equipo, los materiales, los hechos que sólo los directivos

pueden cambiar. Mientras se continúen personalizando las dificultades, es decir, mientras sólo se atine a averiguar quién o quiénes son los culpables, las mismas dificultades seguirán existiendo, pues lo más probable es que las causas se encuentren no en la personas sino en el sistema. **Culpar a los empleados es una estrategia poco eficaz para conseguir el mejoramiento**; las grandes oportunidades y la mayor ventaja consisten en mejorar los procesos de trabajo. Esta función de dirección, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.

Deming (1991:187) menciona que, “**los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores**”.

La función de dirección centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Una dirección efectiva es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad se vaya imponiendo.

Importancia de la dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo factores que ayudan a la gestión. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera directa de una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y ejecutar mejor las tareas de la empresa.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las dinámicas de la gestión, y éstas son canalizadas a la central

que es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

- **Procedimientos**

Los términos políticas y procedimientos evocan significados que no están fuera de nuestro alcance en el manejo del lenguaje, sin embargo, aplicados a la empresa tienen una connotación específica que contribuye a percibir su necesidad hoy en día.

Las políticas en la empresa, son las directrices y lineamientos generales que la alta gerencia instituye, con el fin orientar las actuaciones de la organización y sus colaboradores.

La definición a tiempo y por escrito de políticas, permitirá a la empresa conseguir parámetros para el discernimiento de los miembros de la organización con respecto a las decisiones. En medio de una decisión a tomar, los miembros de la institución pueden consultar las mismas y actuar conforme a lo que en la empresa con efecto de norma ha sido establecido.

Los procedimientos son el conjunto de pasos o actividades lógicas que agota o realiza una empresa en sus múltiples funciones, para lograr algún resultado específico. Si los pasos especificados en el procedimiento varían, es muy probable que se produzcan alteraciones o no se obtengan los efectos esperados, por lo cual es sumamente importante observar los mismos.

Las más relevantes contribuciones de especificar y promover políticas y procedimientos en una empresa son:

- Favorecer de forma inmejorable la creación y mantenimiento de un estilo y cultura empresarial. Cada empresa trae dentro de los procesos propios y la forma en que los realiza y bajo que directrices la definición de su estilo.
- Ayudar a definir las prácticas y a estandarizarlas, a fin de que se obtengan los resultados idóneos. Es muy importante conservar los

patrones de calidad y servicio, ya que los clientes van a las empresas en busca de resultados que en muchas ocasiones han tenido en una experiencia anterior.

- Servir como criterios para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización, ya que son el patrón generador de las mejores prácticas, para obtener los mejores resultados.
- Colaborar en el entrenamiento de nuevo personal y la especialización de los recursos humanos existentes en la empresa, guiando el proceder de los mismos por medio de pasos específicos que puedan ser manejados de forma sencilla, sin trabas, por la persona que las realice y por otras que en ocasiones posteriores requieran realizarlo.
- Son indispensables para la obtención de certificaciones de calidad a nivel internacional, tales como las Normas ISO. La definición clara y específica de políticas y procedimientos proporciona un aval para cumplir los requerimientos de excelencia necesarios para su promoción a nivel externo.

Elkins (1984:59) dice que, “las políticas y los procedimientos son parte importante en la operación de las organizaciones y los gerentes son las personas que los diseñan. La organización también tiene un código fundamental de reglas y regulaciones que reflejan el carácter de la empresa o sus objetivos continuos y últimos. Estas reglas y regulaciones, que son permanentes y reflejan la meta continua de la organización son las políticas y los procedimientos. Las políticas son guías generales para la acción común dentro y en toda la organización. Los procedimientos estándares son las secuencias que siguen quienes toman las decisiones y los planificadores para implementar una política.

Es decir, las políticas son guías generales y estándares de acción y los procedimientos son los instrumentos secuenciales que llevan a cabo las políticas. Dicho de otra manera, las políticas y los procedimientos son los ladrillos sobre los cuales funciona la

organización diariamente y forman la base de una organización, mientras esta crea nuevas estrategias y una planeación”.

Entonces, las políticas de una compañía tienen por objeto orientar la acción, ya que sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, porque son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros.

Asimismo, podemos decir que el procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Se dice que es una serie de labores concatenadas, porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí, para que las anteriores sirvan como base a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado. Sucesión cronológica, porque se suceden una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico, dando respuesta a la pregunta ¿...cuándo?; y por último, el modo de ejecutar un trabajo porque nos indica el ¿cómo?, el ¿alguien? Y el ¿dónde? De trabajo.

Las principales ventajas de las políticas y procedimientos son la consistencia y la estandarización que se inyectan en las operaciones de una organización. Las ventajas de consistencia pueden limitar solamente a la unidad administrativa en la cual esa política es operacional. Una desventaja de las políticas y procedimientos es que restringen y programan la conducta del personal ejecutivo y operático de la entidad. Y, aunque la consistencia y la conducta programada se mencionan como ventajas de las políticas y procedimientos, los críticos han señalado estos resultados como limitaciones inherentes de la política a su vez. A menudo restringe la elección de la mejor alternativa para una solución, haciendo que la empresa no alcance a llegar a la solución óptima.

Básicamente el mismo cumplimiento de la política se vuelve más importante que el fin que pretendía lograr.

Las políticas se han establecido y aplicado en todos los niveles de la empresa y son la clave para comprender donde se debe instruir una política particular que se encuentra en la determinación de la necesidad de consistencia por debajo de los diferentes niveles de la organización. La ubicación de las funciones de formular y determinar políticas de una empresa, obviamente, se relaciona con el grado de descentralización o centralización que haya puesto en práctica esta organización.

La existencia de Control Interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización:

- a) **Planeación y sistematización.** Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa; uniformar los procedimientos, reducir errores; abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Por ejemplo, en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, si no una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

- b) **Registros y formas:** Un buen sistema de Control Interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

Los siguientes principios deben regir a la adopción de registros y formas:

Deben servir como medio para cumplir con los procedimientos implantados por la dirección de acuerdo con sus objetivos. Deben ser suficientemente sencillos, para que sean accesibles a quienes los emplean, facilitando el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo.

En su diseño, deben tenerse presentes todos sus usos posibles, a fin de que el número de registros y formas sea el mínimo razonable.

Deben ser diseñados en tal forma que su empleo correcto obligue a la adopción de los procedimientos prescritos, contribuyendo de esta manera al sistema interno de verificación en el registro o forma mismos. Mediante diseño apropiado de formas, se logran procedimientos de Control Interno, tales como la aprobación de las transacciones en sus diversas etapas; la verificación aritmética mediante la colocación apropiada de la información y su distribución adecuada entre los varios departamentos y empleados.

- c) **Informes.** Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

2.2.2 Gestión de créditos y cobranzas

La [administración](#) del [crédito](#) y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña [una empresa](#). Cualquiera que sea la modalidad

de las [operaciones](#), se espera obtener un margen de [utilidad](#) razonable con relación a sus [costos](#) y [gastos](#). Las [políticas](#) y [procedimientos](#) utilizados para la concesión de los [créditos](#), recaudación del [dinero](#) que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un [control](#) efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al [riesgo](#) de los empresarios, entre otras, van a ser las [variables](#) que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la [gerencia](#) de crédito y cobranzas. Así, se pretende lograr los [objetivos](#) propuestos para [la empresa](#) donde el [volumen](#) de sus [ventas](#) y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

Reyes (1992:15), menciona que, “gestión es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

Es importante tener en cuenta en este concepto, que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a actividades similares a la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente donde, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas, para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas, debemos decir que las empresas que le

pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del Estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

La gestión es un proceso, una disciplina que permanece en un Estado de cambio constante. Los gestores en cualquier nivel, alto o medio que desempeñen los roles interpersonales, informativos y decisorios, han de estar adecuadamente versados en la comprensión y en la aplicación de los principios del mejoramiento de la calidad. Si se mantiene o se mejora la calidad, la organización tiene mayores oportunidades de desarrollo.

La gestión comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos de la Institución. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Una gestión eficaz es importante, tanto para el logro como para el mantenimiento de las ventajas competitivas. No cabe duda que hay que poner remedio a una serie de problemas nacionales, para lograr más competitividad en el ámbito global. Sin embargo, la gestión y los gestores deben también dar un enfoque ético a la competencia entre empresas.

Drucker (ob.cit.:9) describe lo que los gestores realizan en su trabajo. **Los gestores practican la gestión. No practican la economía. No se ejercitan en la cuantificación. No cultivan las ciencias de la conducta. Todas estas son herramientas para el gestor...Como disciplina específica, la gestión tiene sus propios problemas básicos...; una persona que se limite a conocer las capacidades y las técnicas, sin llegar a entender los fundamentos de la gestión, no es un gestor, será, a lo sumo un técnico.**

La definición de gestión implica el término calidad. El desafío más crítico de los altos ejecutivos es la mejora de la calidad de productos y servicios

que está directamente relacionada con temas como la responsabilidad en la elaboración de los productos o servicios, las regulaciones gubernamentales o las relaciones laborales. **La calidad es considerada actualmente como uno de los principales activos** con que cuentan las mejores organizaciones del mundo.

Calidad comprende sí o sí la mejora continua. Si no pensemos en un “excelente” médico, pero con conocimientos y tratamientos de hace ya veinte o sino cinco años atrás, este médico no podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están plenamente actualizados, por lo tanto, su servicio no será de calidad. Los pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que esta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales, que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos, en otros casos se dedican a otras labores totalmente ajenas para lo que estudiaron, por lo general motivados en la economía, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad.

Crosby (1996:21), que ha impartido enseñanza sobre calidad a más de 1.500 compañías, cree que mejorar la calidad es responsabilidad de la gestión. Éste introdujo el concepto de defectos cero, como medio para convencer a los directivos de que no deben admitirse defectos. Asimismo, sugiere que la alta dirección comprometa a toda la Institución con los principios del concepto defectos cero y del de calidad y propone para ello la constitución de equipos dedicados a mejorar la calidad, el establecimiento de mediciones de la calidad para todas las actividades, la capacitación para la gestión de la calidad, los consejos de calidad e incluso una jornada dedicada a impulsar el principio de defectos cero. Esta jornada de defectos cero sirve para recordar a los empleados que la institución se ha marcado una nueva pauta de calidad. Igualmente, establece la premisa de que cuando los gestores pongan en práctica el proceso de gestión (planificar, organizar, controlar y dirigir) deben incluir en el mismo, el concepto de calidad. La calidad debe ser objeto de

consideración, de análisis y de aprendizaje, del mismo modo que lo son las funciones tradicionales de gestión. Por ejemplo, hay que considerar incompleto el plan de desarrollo de un servicio o de un producto, si en el mismo no se presta la atención debida a las dimensiones de la calidad, como la conformidad con las normas, el rendimiento, la fiabilidad y las percepciones de los clientes.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestiones básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican: las funciones de planificar, organizar, dirigir y control que se vinculan entre si mediante la función de liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica, cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

Funciones fundamentales de la gestión

Aguirre (149-154), destaca cuatro funciones importantes de la gestión: planificación, organización, dirección y control.

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con estas cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es **la planificación**, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es **la organización** en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. **La dirección** de la empresa en base al concepto de gestión implica, un muy elevado nivel

de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. **El control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado, en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo.

Créditos

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento. De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con la consiguiente deducción en el pago de intereses.

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser éste un industrial, comerciante, o público consumidor, que no presenta disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma cumplir con el objetivo principal de la organización: generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Según el Instituto Peruano de Administración de Empresas, el crédito es el sistema de negociación mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación inmediata de un bien o servicio (acreedor). El crédito flexibiliza los términos de transacción, facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta por parte del comerciante, como la necesidad de compra por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

Sujeto de crédito

Es aquella persona natural o jurídica que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y posteriormente favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa. Por consiguiente, cada empresa considerará de acuerdo a las características del negocio, los requisitos y condiciones necesarias para que el cliente pueda ser sujeto de crédito.

El crédito según los términos o plazos de pago

- **Crédito normal.** Es aquel usado generalmente dentro del sistema de crédito comercial o mercantil. En él las transacciones se pactan en un plazo definido, partiendo de la fecha de compra o facturación. Pueden operarse con facturas de 15,30 ó 45 días y también con letras de plazos ligeramente mayores a los expresados (60, 90, 120 días).
- **Créditos a plazos.** Como su nombre lo indica, es aquel en el cual la suma adeudada se desdobra en varias cuotas, partes o pagos. Tienen fechas de vencimiento distintas y distanciadas entre sí por períodos generalmente iguales.
- **Crédito rotativo.** Este tipo de crédito, denominado también de límite renovable, consiste en fijar al cliente un límite en el monto de sus

compras. Una vez cubierto este tope o límite, no podrá hacer más compras hasta que efectúe un pago que reduzca su saldo deudor, habilitándolo para hacer nuevas compras por un valor equivalente al monto pagado.

- **Crédito garantizado.** Cuando el crédito concedido tiene una garantía hasta por el límite autorizado. Si la deuda supera el monto de la garantía, él o los fiadores responderán solo por el monto que expresamente garantizaron.

Política de Créditos

Las políticas pueden definirse como aquellas normas directrices o cursos generales de acción que se aplican diariamente en las situaciones recurrentes para alcanzar determinadas metas u objetivos.

En las empresas de negocios existen políticas en todas las áreas y en los diferentes niveles. Algunas son aplicables a las actividades de la empresa como un todo, otras, se refieren a las divisiones más importantes o a un solo departamento.

Las políticas de crédito se aplican en esta área, con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos por la gerencia. Ellas proveen el marco o guía para las decisiones consistentes que garanticen el logro de los objetivos. Son la amplia y sólida base a partir de la cual se impulsan las acciones y decisiones.

Las políticas indican el camino para llegar a esas metas u objetivos, y dan la pauta de cómo actuar para lograrlo.

A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean efectivas como guía general para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos pueden asumir la forma de procedimientos que explican cómo el personal de Créditos y Cobranzas debe llevar a cabo la política del departamento.

Las políticas de créditos se traducen en los procedimientos que garantizan la consecución de los objetivos establecidos para la Gerencia. Por tanto, una vez definidos los objetivos, se procede a detallar las normas directrices o cursos generales de acción, tanto para conceder créditos como para realizar cobranzas.

Factores que se consideran en la política de créditos

Hay varios factores que tienen que considerarse cuando en una empresa se está desarrollando una política de créditos o actualizando la vigente.

Dependiendo de cada tipo de negocio y del estilo gerencia, esos factores van a tener en cada caso una importancia relativa. Pero todos juntos forman el contexto dentro del cual debe funcionar esa política.

Esos factores son los siguientes:

- a. Las condiciones actuales del sector industrial o comercial al que pertenece la empresa.
- b. La competencia o forma como manejan las otras empresas el mismo ramo los asuntos relacionados con el crédito y la cobranza. En este punto, debe aclararse que no se trata de copiar fielmente las políticas ajenas, sino de tenerlas en cuenta como elementos de juicio para no actuar de manera totalmente distinta, al punto de que peligre nuestra participación en el mercado.
- c. La posición financiera de la empresa para decidir hasta que punto es conveniente continuar vendiendo al crédito.
- d. Los objetivos y políticas de otros departamentos con los cuales debe ser compatible la política de crédito.

Diseño de una política de créditos

La política de créditos que es expresada en términos de procedimientos sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas de un trabajo

ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe contar por escrito es lo que se conoce como ***manual de organización, políticas y procedimientos***.

En términos generales, el departamento de créditos responde a los siguientes lineamientos:

- Coordinar sus actividades con toda la organización, en concordancia con las políticas establecidas.
- Contribuir a alcanzar buenas y durables relaciones comerciales con todos sus clientes. Esto obliga a todos sus miembros a asumir actitudes positivas y constructivas.
- Proteger la inversión de la empresa en cuentas por cobrar a través de prácticas y procedimientos prudentes y flexibles.

Definidos los objetivos de la empresa y, consecuentemente, de la oficina de créditos, se procede a detallar en términos de procedimientos lo que será la política que debe adoptarse tanto para conceder créditos como para realizar las cobranzas.

En lo que respecta a los créditos se debe seguir los siguientes puntos:

- a) Definir a quienes se otorgarán créditos: solamente a personas jurídicas, solamente a personas naturales o a ambas.
- b) Definir el plazo en el que se extenderán los créditos.
- c) Cuál es el monto mínimo de una venta al crédito.
- d) Qué tipo de garantías se utilizarán en el sistema de créditos.
- e) Cómo debe realizarse la investigación comercial para decidir sobre los créditos a otorgarse.
- f) ¿Se establecerán niveles de decisión para otorgar créditos o toda la responsabilidad será del ejecutivo encargado del área?
- g) Qué tratamiento se dará a las cuentas del Estado.

- h)Cuál será el procedimiento para controlar las líneas de crédito otorgadas.

Cobranzas

En términos generales, cobranza se refiere a la [percepción](#) o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún [servicio](#).

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la [empresa](#) que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

En el primer caso, quien se encarga de llevar a cabo la cobranza se llama cobrador y una vez identificado con la ropa de la empresa o bien con alguna credencial oficial emitida por la empresa que representa, realiza lo que se llama una recorrida por aquellos lugares previamente asignados en los cuales se hará efectivo el pago, ya sea en efectivo, a través de un cheque o en la forma de pago que se haya establecido cuando se hizo el acuerdo.

Por su parte, **la cobranza bancaria** es aquel servicio que un Banco les presta a sus clientes y corresponsales, para tramitar de acuerdo a instrucciones, el cobro o la [aceptación](#) de documentos, financieros o comerciales.

El principal [beneficio](#) que reporta la cobranza bancaria es que por un lado, le permitirá al exportador no perder de control aquellos bienes que han sido ya embarcados y están listos para encontrarse con sus nuevos dueños y por el otro, le permite al importador conocer oportunamente cuando se produce la llegada de los bienes. Entonces, el Banco hará las

veces de custodia de los bienes hasta que se efectivice el pago de los mismos y puedan ser entregados a quien corresponda.

Además, de este tipo de cobranzas, los Bancos, también cobran a sus clientes y usuarios pagos de servicios, cheques, entre otras cuestiones.

La cobranza es la función complementaria de la operación crediticia, es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito, a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa.

Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa, estableciendo de esta forma procedimientos y planes estratégicos.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicios al cliente, al asesorarlo y darle respuesta a sus necesidades de información y, sobre todo, de crédito, mediante el cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor.

Carlos Rodríguez, explicó que las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente.

Importancia de la cobranza

Las cuentas por cobrar son el resultado de un medio importante de colocación de los productos en el mercado como son las ventas al crédito, por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza.

Para cumplir con el objetivo de rentabilidad desde el punto de vista financiero debemos darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

El éxito en las cobranzas

Para cumplir con éxito la gestión de cobranzas debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar que el éxito de las cobranzas se inicia en una buena evaluación de la solicitud de crédito.
- Las cobranzas son parte de la función financiera y de marketing, por lo tanto, complementariamente al objetivo del cobro, debe considerarse en la implementación de los procedimientos de cobranza, la vigencia del deudor como cliente de la empresa.
- El análisis y evaluación periódica de la gestión de cobro es vital para la formación de medios correctivos y planes estratégicos que permitan alcanzar las metas establecidas.
- La capacitación del personal de cobranzas en la función de marketing y sobretodo en el desarrollo de actividades que orienten a mejorar su capacidad negociadora y de comunicación son importantes para obtener resultados favorables en la gestión de cobranzas.
- El establecimiento de políticas, procedimientos y planes estratégicos relacionados con la gestión de cobros delinear el camino adecuado para cubrir las necesidades de seguimiento y control de las operaciones de cobro.

- La automatización de los procesos internos de la empresa, relacionada con la gestión de cobranza, permite ejercer dicha función con mayor orden, rapidez y calidad de la información, colocando a la organización en un nivel competitivo en el mercado. (Instituto Peruano de Administración de Empresas:103-120)

Casa (2003:11) menciona que “la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago”.

También se interpreta como cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

Por último, también podría aceptarse como operación básica de cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de cobranza, el resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

Diferentes formas de cobranzas

La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

Cobranza por cobradores: en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de cobranza se desprenden otras variantes:

Cobranza por repartidores: en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

Cobranza por agencia: en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

Cobranza por correspondencia: el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

Cobranza en Caja: en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

Cobranza por depósito bancario: en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del Banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la cobranza que se ha realizado.

Cobranza de documentos por medio de un Banco: entre los servicios que ofrecen los Bancos se encuentra el de cobranza de documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al Banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el Banco. Cuando el deudor paga, el Banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el Banco puede encargarse del protesto del mismo.

Cobranza de exportaciones: cuando el deudor reside en el exterior, la cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el Banco le notifica la cobranza efectuada.

Entre las normas propias de la cobranza, se distinguen las siguientes:

- **Utilización de recibos pre numerados:** para posibilitar un control estricto sobre la cobranza, los formularios que se utilizan como recibos deben venir encuadrados en talonarios y pre numerados de imprenta. Una copia de cada recibo extendido debe quedar adherido al talonario, como así también de aquellos que fueron anulados. Además debe instruirse al personal que emite los recibos para que el uso sea correlativo, es decir sin dejar recibos en blanco para utilizar más adelante. Básicamente, lo que se debe verificar es

que de todo recibo emitido se envíe una copia a la empresa. Para ellos se puede controlar el talonario cuando éste se termina, observando si todos los recibos tienen una copia adherida, sumar el importe de las copias y controlar el total con las cobranzas rendidas, por quien utilizaba el talonario, en los días que abarca el uso del mismo. Otra forma de control consiste en observar diariamente si las copias de los recibos que se rinden tienen numeración correlativa. Los recibos deberán ser firmados por la persona que efectuó el cobro. Para cerrar el control, los formularios deben ser custodiados por un funcionario responsable (Jefe de cobranzas) y entregados a quienes los van a utilizar, bajo recibo firmado y cuando demuestren que se está por terminar el talonario que tienen en uso.

- **Liquidación inmediata de la cobranza:** esta norma procura que cuando se realice una cobranza fuera de la empresa, los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la Tesorería de la empresa o al Banco. Esto implica que si la cobranza es por cobradores, la rendición debe ser diaria. En el caso de que los cobradores se trasladen al interior, se requiere que diariamente realicen depósitos o transferencias desde los Bancos del interior. Concentrando los fondos cobrados lo antes posible, se controlan las disponibilidades que pertenecen a la empresa, además de permitir que se utilicen transitoriamente estos valores con fines ajenos a los de la explotación.
- **Control de los valores recibidos por correspondencia:** el peligro de este tipo de cobranza es que en el momento de recibirse los valores no se emite un recibo que ampare el ingreso. Por tal razón, es conveniente que los valores no lleguen directamente a Caja sin ningún tipo de comprobante. Resulta conveniente que la correspondencia sea abierta directamente por Secretaría y que allí se confeccione una planilla con el detalle de los valores recibidos.
- **Concesión de descuentos por pronto pago:** éstos no deben ser autorizados por quien efectúa la cobranza. Esta norma pretende evitar el posible fraude que cometería quien cobrara un importe, e

ingresara otro inferior, justificando la diferencia como un descuento concedido.

- **Endoso restrictivo de los cheques recibidos:** es necesario que ni bien se reciba un cheque se le inserte al dorso un sello que tenga la leyenda “Únicamente para ser depositado en la cuenta de XX”. De esta manera nadie podrá apropiarse del cheque, ya que el mismo solo podrá ser depositado en la cuenta de la empresa.
- **Cheque para depositar posteriormente:** es una práctica habitual que se entreguen cheques cuyo depósito debe ser postergado y que generalmente se extienden con fecha adelantada. Es una norma de Control Interno no aceptar cheques postdatados, ya que si entre la fecha de recepción del valor y la que figura en el mismo se produce el fallecimiento, la quiebra u otro tipo de inhabilitación del librador, serán muy problemáticas las posibilidades de efectivizar el cobro.
- **Transferencia de dinero o valores:** cada vez que se transfieren internamente efectivo o valores, debe hacerse de forma tal que la transferencia quede documentada, para que se sepa quien es el responsable de la custodia de los mismos. La documentación de transferencia implica un descargo para quien entrega el dinero y una responsabilidad para quien los recibe al firmarle la recepción de los valores. Por eso, es recomendable que los valores pasen por el menor número de manos posibles.
- **Custodia de documentos a cobrar:** es recomendable que los documentos a cobrar no queden en poder de quien efectúa el cobro o recibo de los fondos, pues se posibilita que se extraigan fondos de la cobranza y se reemplacen estos importes por un documento. Por tal motivo es recomendable que esos documentos queden en poder de personas que no tengan acceso a las disponibilidades.
- **Depósito íntegro e inmediato de la cobranza:** se procura que diariamente se realice el depósito total de la cobranza y al mismo tiempo emitir un cheque, para extraer los fondos necesarios del Banco. De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar

que la cobranza de cada día ha llegado a la Institución Bancaria.

Circuito de cobranzas

Se describe en fases, de manera que ello permite un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas.

Fase 1: Identificación de oportunidades de cobro

La cobranza surge de una operación previa de ventas, que, a su vez, originó un proceso de facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza, ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento), que permitirá identificar en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro. Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de Débitos a Clientes pendientes de cancelación (normalmente Facturas y Notas de Débito) y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de Documentos a Cobrar.

Fase 2: Preparación de la gestión de cobro

La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.

Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios) ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador. El detalle de esos listados incluirá el número de Factura, Nota de Débito o Pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde), razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para registrar el resultado

de la gestión (“no cobrado” o, en caso contrario, número de recibo, tipo de recaudación de importe neto y descuento).

En el caso de cobranzas por correspondencia —cuando los clientes cancelan sus deudas a través del envío de cheques por correo— deben tomarse determinados recaudos por razones de control. En primer lugar, la correspondencia deberá ser recibida y manejada por un sector ajeno a Tesorería. Ello es a causa de que un tercero, ajeno al movimiento de fondos, sirva de elemento de control acerca de los valores recibidos y de la oportunidad de su recepción. En este caso, el receptor cubrirá una planilla especialmente diseñada para registrar los valores recibidos por correspondencia. Luego, los cheques serán enviados a Tesorería para continuar con el circuito de cobranzas.

Fase 3: Gestión de cobro

Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, éstos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.

Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, Banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

Fase 4: Rendición de la cobranza

Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a Tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en

cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).

Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la “pantalla rendición” debe ser avalada por la correlativa información contenida en los recibos (cuya copia formará parte de la rendición) y en los valores recibidos.

La documentación así elaborada y los valores serán controlados por Tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En Tesorería se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurarán también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia.

Por su parte, el sector cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurados. Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria —por parte del sector Tesorería— el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por correspondencia. Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras. Esto significa que no deben tomarse esos fondos (ni parte de los mismos) para efectuar pagos. Estos serán efectuados a través del fondo fijo (si la erogación es de poca significación) o por medio de cheques propios, si su importancia lo requiere.

Fase 5: Control y registración de la cobranza

El sector Contaduría será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranza. Luego de

la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el Subdiario de Ingresos y Egresos. La información a que hacemos referencia (base del control) es la siguiente:

El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito.

INDICADORES DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

- **Estados de Flujos de Efectivo-General**

Según FAS-95, emitido en el año 1995, el Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

- a. De operación
- b. De inversión
- c. De financiamiento

Este Estado financiero nuevo indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este Estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

Los equivalentes al efectivo son [inversiones](#) a corto plazo y de alta liquidez, que:

- a. Son fácilmente cambiables por sumas de efectivo ciertas, y
- b. Están tan cerca del vencimiento que es insignificante al [riesgo](#) de cambios en su [valor](#) debido a cambios en las tasas de [interés](#).

A lo expuesto podemos agregar que, la empresa debe revelar la [política](#) que emplea para determinar cuáles partidas clasifican como equivalentes al efectivo. Cualquier [cambio](#) de esta [política](#) se trata como un [cambio](#) de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los [Estados Financieros](#) de ejercicios anteriores que se presentan para la comparación.

Flujos de efectivo brutos netos

Como regla general, el FAS-95 requiere la revelación de los flujos brutos en el Estado de Flujos de Efectivo. Se supone que los importes brutos de las entradas y salidas tienen mayor relevancia que los importes netos.

Sin embargo, en ciertos casos puede ser suficiente revelar el importe neto de algunos activos y pasivos y no los importes brutos. Según el FAS-95, pueden revelarse los cambios netos para el ejercicio, cuando no se necesita conocer los cambios brutos para entender las actividades de operación de [inversión](#) y de [financiamiento](#) de la empresa.

Para los activos y pasivos de rotación rápida, de importe elevado y de vencimiento a corto plazo pueden revelarse los cambios netos obtenidos durante el ejercicio; como ejemplo están las cobranzas y pagos correspondientes a:

- Inversiones, en [documentos](#) que no son equivalentes al efectivo.
- Préstamos por cobrar, y
- Deuda, siempre y cuando el plazo original del vencimiento del activo del pasivo no exceda los tres meses.

Flujos de efectivo en moneda extranjera

La empresa que convierte [cuentas](#) expresadas en moneda extranjera, o que tiene operaciones en el extranjero, revela en su Estado de Flujos de Efectivo y en su moneda, el importe equivalente a los flujos de efectivo extranjeros utilizando las tasas de cambio, en efecto, al ocurrir los flujos.

En lugar de las tasas que realmente estaban en efecto al ocurrir los flujos se puede utilizar el promedio, adecuadamente ponderado, de las distintas tasas vigentes durante el ejercicio, si es que ello produce esencialmente los mismos resultados. El efectivo de las variaciones en las tasas cambiarias sobre los saldos tenidos en moneda extranjera, se revela en el Estado de Flujos de Efectivo como un componente separado dentro de la conciliación para el ejercicio del cambio en el efectivo y sus equivalentes

- **Activo de una empresa**

El activo de una empresa representa el valor de todas las propiedades de la misma.

Normalmente se clasifica en tres tipos de activos:

- **Circulante.** Representa la liquidez de la empresa, ya que estos activos se pueden convertir en efectivo en un corto plazo. Incluye los valores en caja, Bancos, cuentas por cobrar, deudores, inventarios, etc.
- **Diferido.** El Activo diferido son posesiones o inversiones de la empresa que no se pueden convertir en efectivo en el corto plazo. Se incluyen en este apartado las inversiones a largo plazo, préstamos efectuados a largo plazo, anticipos de impuestos, etc.
- **Fijo.** Se incluyen aquí las inversiones de la empresa en inmuebles, herramienta, vehículos, maquinaria, etc.

2.3 Definiciones conceptuales

Organización. Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Meta. Fin que pretende alcanzar la organización, que puede ser cualitativa o cuantitativa.

Gerente. Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Gestión. Proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Actividad que consiste en administrar un negocio o una parte de éste. Método seguido para la ejecución de esa actividad. Acción y efecto de administrar.

Gestionar. Hacer diligencias para el logro de algo.

Eficacia:

- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- Medida normativa del alcance de resultados.
- En términos económicos es la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad a través proveerle servicios o productos.

Eficiencia:

- Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.
- Es una medida normativa de la utilización de recursos en la medida del alcance de resultados.
- En términos económicos es una relación entre insumos y productos, es la razón entre esfuerzo y resultado, entre gastos e ingresos, entre costo y beneficio.

Créditos. Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios. Crédito es prestar dinero a un cierto plazo y bajo ciertas condiciones entre las partes que intervienen (Como plazo, moneda, interés, garantía, etc.).

Cobranza. Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere ésta. Cobranza es la acción de gestionar el pago en los plazos acordados por el crédito otorgado.

Control. Es la facultad, directa o indirecta de dirigir una empresa, ya sea a través del capital pagado o de alguna forma.

Acciones de Control Interno son las acciones de monitoreo a efectos de detectar errores en la aplicación de procesos o procedimientos.

Normas de Control Interno son guías generales dictadas por la Contraloría General de la República, con el objeto de promover una sana administración de los recursos en las entidades públicas, en el marco de una adecuada estructura de Control Interno.

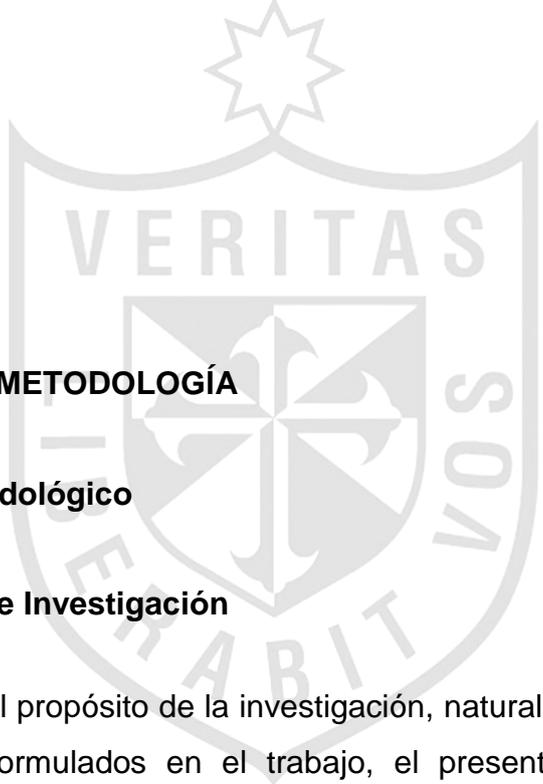
2.4 Formulación de la hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

Si las acciones de Control Interno son eficientes, entonces influyen favorablemente en la optimización de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

2.4.2 Hipótesis secundarias

- a. Si la dirección del Control Interno es eficiente y eficaz, entonces influye favorablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.
- b. La realización de una buena planificación del Control Interno influirá positivamente en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.
- c. Si se establecen procedimientos efectivos de Control Interno, entonces se contribuirá a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada, en razón de que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyó en conocimientos sobre Control Interno a fin de ser aplicados en el departamento de Control Interno.

Es una investigación "descriptiva" en un primer momento, luego "explicativa" y finalmente "correlacionada", de acuerdo a la finalidad de la misma.

3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) **Formular la hipótesis nula.**
- b) **Formular la hipótesis alternante.**
- c) **Fijar el nivel de significación**

(α), $5\% < \alpha < 10$, y está asociada al valor de la Tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico (X^2_t), específicamente el valor de la distribución es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$ y se ubica en la Tabla Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si X^2_c es $\geq X^2_t$ se rechaza la hipótesis nula.

- d) **Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

a.
$$X^2_c = S(oi - ei)^2 / ei$$

Donde:

O_i = Valor observado.

e_i = Valor esperado.

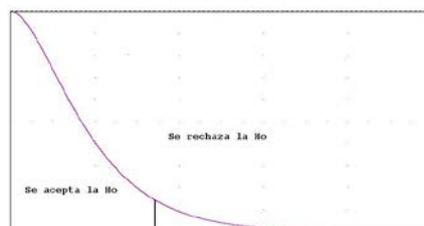
X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3.

X²_t = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

K = Filas, **r** = Columnas, **gl** = Grados de libertad.

- e) **Toma de decisiones**

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.



3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está conformada por 500 trabajadores pertenecientes a 11 empresas formales e informales de servicios de pre-prensa digital a nivel de Lima-Cercado, como: Fotolitos K&S Graphies S.R.Ltda., Grafi Perú Sac., Cimagraf, Sepi Graphies S.A.C., Fortesa, Editorial supergráfica, Rapimagen S.A., K.L. Graphic S.A.C., J. & E. Servicios, Trama Digital S.A.C., J.P. Grafic S.R.L. (cuadro N° 1)

3.2.2 Muestra

La muestra está conformada por los trabajadores de las 11 empresas y su tamaño ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, considerando un nivel de confianza y un margen de error:

$$n = \frac{Z^2(p.q) N}{\epsilon^2(N-1) + Z^2(p.q)}$$

Donde:

z: Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar ($90\% \leq \text{confianza} \leq 99\%$)

Para una probabilidad del 90% de confianza; **$z = 1.64$**

p: Proporción de empleados varones que laboran en las empresas de pre prensa digital (**$p = 0.8$**)

q: Proporción de empleadas mujeres que laboran en las empresas de pre prensa digital (**$q = 0.2$**)

ϵ : Es el máximo error permisible en todo trabajo de investigación ($1\% \leq \epsilon \leq 10\%$) **$\epsilon = 0.1$**

n: Tamaño óptimo de la muestra

$$n = \frac{(1.64)^2(0.80)(0.20)(500)}{(0.10)^2 (500-1)+ (1.64)^2(0.80)(0.20)}$$

n = 40 trabajadores

Con este valor se calculó el factor de de distribución muestral (fdm):

$$fdm = \frac{n}{N} = \frac{40}{500} = 0.08$$

CUADRO N° 1

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	TOTAL POBLACIÓN (N)	TAMAÑO DE LA MUESTRA (n)
1	Fotolitos K&S Graphies S.R.Ltda	47	4
2	Grafi Perú S.A.C..	43	3
3	Cimagraf,	47	4
4	Sepi Graphies S.A.C.	44	4
5	Fortesa	42	3
6	Editorial supergráfica	46	4
7	Rapimagen S.A.	49	4
8	K.L. Graphic S.A.C.	48	4
9	J. & E. Servicios	46	4
10	Trama Digital S.A.C	43	3
11	J.P. Grafic S.R.L.	45	4
TOTALES		500	40

Fuente: El número de trabajadores de cada empresa ha sido considerado tomando en cuenta la información brindada por el personal que labora en cada una de ellas.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente

X: CONTROL INTERNO

- X1. Dirección
- X2. Planificación
- X3. Procedimientos

3.3.2 Variable dependiente

Y: GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

- Y1. Gestión
- Y2. Ingreso de efectivo
- Y3. Activos

3.4 Técnica de recolección de datos

3.4.1 Descripción de los instrumentos

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación fueron:

- Las entrevistas que estuvieron dirigidas a la población conformada por ejecutivos y/o gerentes de las empresas de pre-prensa digital del sector Lima-Cercado.
- Las encuestas que estuvieron dirigidas a la población conformada por el personal de cada una de las empresas seleccionadas del sector Lima-Cercado (cuadro N° 1).

3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos elaborados fueron consultados a profesionales con la experiencia requerida, a manera de juicio de experto. Asimismo, para comprobar su confiabilidad se aplicó una encuesta piloto a 10 personas (de acuerdo a su población en estudio), contemplados al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 12 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 90%.

Para el análisis de los resultados, se utilizó tablas e indicadores estadísticos tales como media, desviación estándar, rango, pruebas estadísticas, t-student y análisis de varianza.

3.6 Aspectos éticos

La investigación ha sido diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financiera, ciñéndonos a la estructura aprobada por la Universidad y

considerando el código de ética; con la finalidad de proponer alternativas de mejora tanto en el Control Interno como en la gestión de créditos y cobranzas en las empresas de servicio de pre-prensa digital.





CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la entrevista

1. ¿Considera usted que la actual política económica del país favorece a las empresas de servicios de pre-prensa digital?

La mayoría concuerda en que el crecimiento económico experimentado por Perú el último año y la firma de diversos TLC con China y Estados Unidos abrirá nuevos mercados, nuevas rutas comerciales; permitirá que las exportaciones aumenten, generará divisas. Ello hará que la economía se desarrolle. Otros mencionan que el Perú necesita cambios profundos. Sin embargo, esto no favorecerá al pequeño empresario en la medida que no se detalle toda la información para que estén protegidos y no los motive a eludir la ley.

2. ¿Qué opinión le merece la informalidad de empresas de este rubro?
- Bueno, pienso que es un problema generado por la falta de trabajo en nuestro país, además del escaso apoyo del gobierno a los pequeños empresarios. Por otro lado, la competencia desleal que provoca daños bastante significativos en el sector pre prensa digital, obliga a que para competir con los precios deben reducir sus utilidades y evadir la imposición tributaria.
3. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrolla y aplican los sistemas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?
- Mire usted, la gran mayoría de micro empresas adolece de Control Interno, ello debido entre otras cosas, al reducido personal en las empresas y que además estos pocos cumplen diversas funciones.
4. ¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuye con la optimización en la gestión de las empresas de servicios de pre-prensa digital?
- En realidad es una técnica de auditoría necesaria para preservar los activos de la empresa. Se hace necesario el Control Interno con personal idóneo y principios éticos, eliminando cualquier tipo de suspicacia en su labor para que la empresa camine y se puedan lograr los objetivos.
5. ¿Qué tipo de inconvenientes se presentan durante la implementación del Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?
- Uno de los principales inconvenientes es el costo que demandaría la contratación del personal especializado en esta tarea y sabemos que la mayoría de micro empresas no tiene la suficiente capacidad económica para hacerlo; además del tiempo que tomaría adecuar el Control Interno a cada una de las áreas de la empresa.
- La idea de los directivos es uno de los principales escudos ya que ellos tienen una forma de pensar diferente, son resistentes al cambio.

6. ¿Cree usted que el Control Interno incide en el manejo de los ingresos y egresos en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

En relación con los ingresos, una correcta aplicación del Control Interno incrementaría la efectividad en los créditos y cobranzas, ello es necesario para generar capital de trabajo. Los ingresos en la empresa están condicionados a factores de orden interno como externo.

Los egresos son un tema interesante en la posición financiera de la empresa ya que son muchas las empresas que no tienen un análisis exacto, sobre la composición de este rubro, ello debido a que no hay un personal definido para la elaboración de estos informes, por ende solo se remiten a información aproximada, para la elaboración de un Estado de ganancias y pérdidas.

7. ¿Opina usted que la normatividad vigente, debe incidir en las prácticas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

Con respecto a la pregunta, el regular las practicas de Control Interno seria saludable si el sistema público y privado tiene normas de control.

8. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de las empresas?

Creo que una correcta política de cobranzas garantiza liquidez razonable en la empresa.

Desde el punto de vista financiero la política de cobranzas ayuda a convertir el activo exigible en activo disponible, proveyendo de oxigeno a la entidad para cumplir obligaciones o incrementar el activo inmovilizado o capitalizarlo.

9. ¿Conoce usted que empresas de servicios de pre-prensa digital estén aplicando adecuadamente estrategias de créditos y cobranzas en sus operaciones comerciales?

Algunas empresas han llegado a implementar estrategias de créditos y cobranzas agresivas, debido a que son presionados por sus proveedores. La calificación en los créditos y la evaluación de riesgos es

mas estricta como la garantía que se exige a los clientes para afrontar posibles contingencias, las estrategias que se están aplicando obligan a los empresarios a tener mucho mas cuidado en sus operaciones y ser más competitivas.

10. ¿Cómo califica las medidas preventivas que han adoptado las empresas de servicios de pre-prensa digital para mejorar los controles en los créditos otorgados y sus acciones de cobranzas?

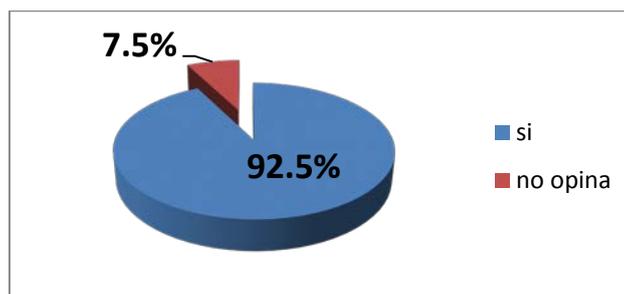
Las medidas que se están adoptando son una muestra clara de la realidad que esta atravesando este tipo de empresas, la competencia obliga a estos empresarios a prevenir con respecto a su cartera de clientes. Estos conocen el riesgo del negocio y ello les obliga a ser más drásticos en su calificación.

4.2 Resultados de la encuesta

La técnica de la encuesta fue aplicada a 40 personas, entre las que están comprendidas el personal administrativo del área de créditos y cobranzas, de contabilidad correspondiente a las empresas de pre-prensa digital ubicados en Lima-Cercado.

P1. ¿Cree usted que el Control Interno constituye un medio para lograr el cumplimiento de la función administrativa y los objetivos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	37	92,5	92,5	92,5
	No	0	0	0	0
	No opina	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

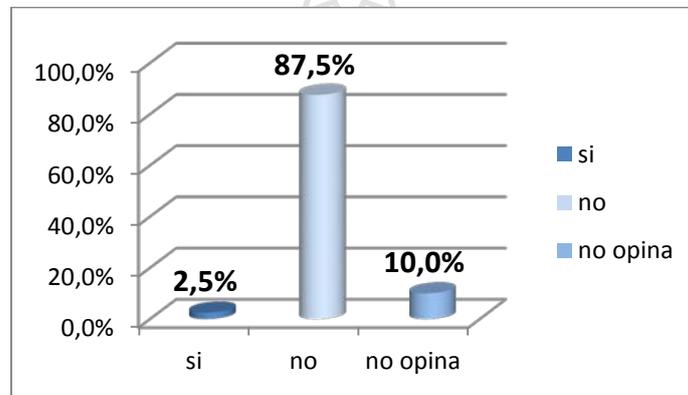


Interpretación de los resultados:

92.5% de los encuestados opina que el Control Interno constituye un medio para lograr el cumplimiento de la función administrativa y los objetivos de la empresa y el 7.5% no opina.

P2. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrollan y aplican los sistemas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	1	2,5	2,5	2,5
no	35	87,5	87,5	90,0
No opina	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

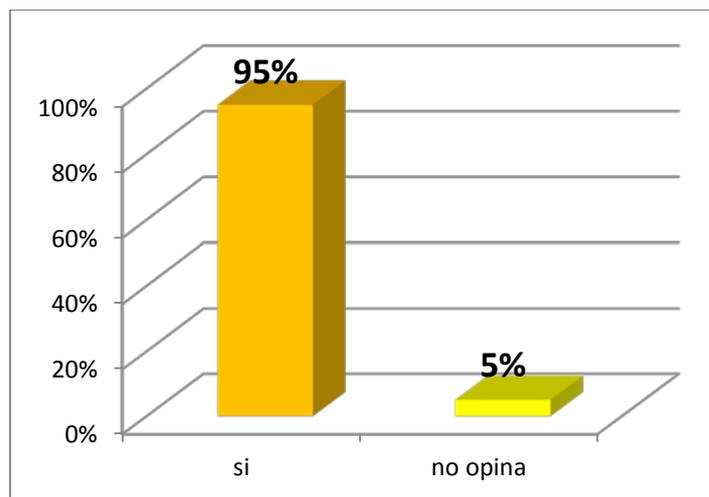


Interpretación de los resultados:

El 87.5% de los encuestados no está de acuerdo en la forma como se desarrollan y aplican los sistemas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital; sin embargo, 2,5% menciona estar de acuerdo y el 10% de los encuestados no opina.

P3. ¿Considera usted que los procedimientos establecen reglas o instrucciones para que los diferentes departamentos tengan una base para cada trabajo, y así coordinar las actividades de forma lógica, útil y eficaz, logrando evitar las desviaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	38	95,0	95,0	95,0
No	0	0	0	0
No opina	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

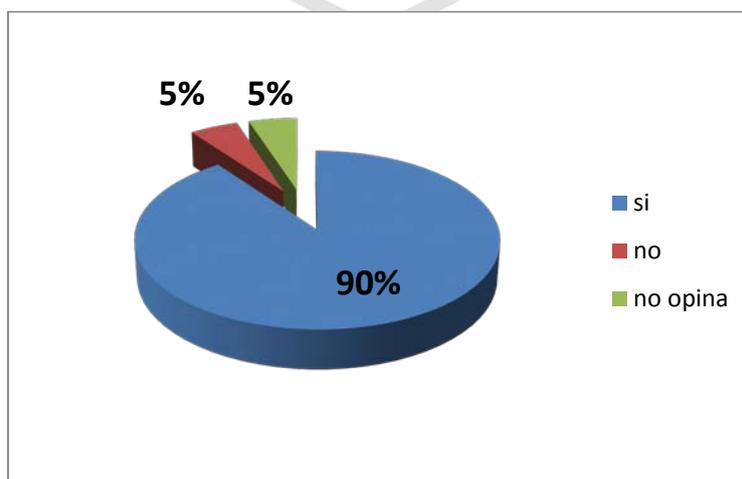


Interpretación de los resultados:

El 95% opina que los procedimientos establecen reglas o instrucciones para que los diferentes departamentos tengan una base para cada trabajo, y así coordinar las actividades de forma lógica, útil y eficaz, logrando evitar las desviaciones; mientras que el otro 5% no opina.

P4. ¿Cree usted que las ventajas de las políticas y procedimientos son la consistencia y la estandarización que se inyectan en las operaciones de una organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	90,0	90,0	90,0
	No	2	5,0	5,0	95,0
	No opina	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Interpretación de los resultados:

90% opina que las ventajas de las políticas y procedimientos son la consistencia y la estandarización que se inyectan en las operaciones de una organización. El 5% opina que no y el 5% no opina.

P5. En la planificación y sistematización ¿cree usted que las políticas que los órganos directivos de la empresa establecen deben plasmarse en una serie de planes de actuación en los que se especifiquen los objetivos y medios para conseguirlos, a nivel de cada departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	40	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
No opina	0	0	0	0
Total	40	100,0	100,0	100,0

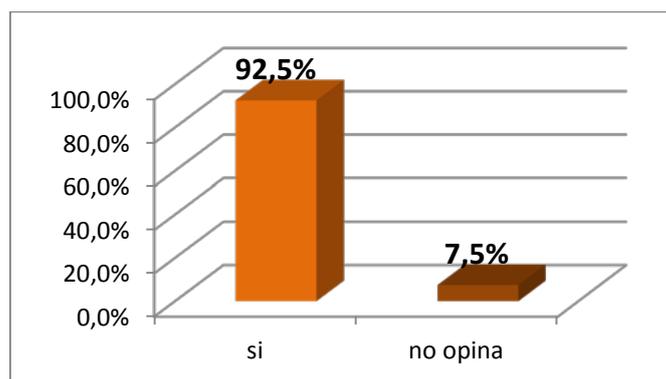


Interpretación de los resultados:

El 100% de los encuestados está de acuerdo en que las políticas que los órganos directivos de la empresa establecen deben plasmarse en una serie de planes de actuación en los que se especifiquen los objetivos y medios para conseguirlos, a nivel de cada departamento.

P6. ¿Piensa usted que una buena planificación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permitirá que la supervisión sea casi automática en los diversos aspectos del Control Interno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	37	92,5	92,5	92,5
No	0	0	0	0
No opina	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

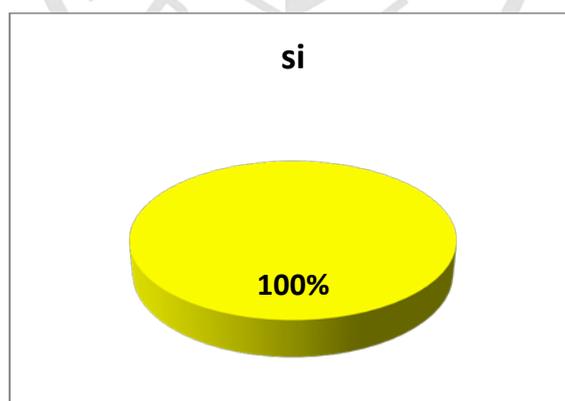


Interpretación de los resultados:

El 92,5% piensa que una buena planificación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permitirá que la supervisión sea casi automática en los diversos aspectos del Control Interno; y el 7,5% no opina.

P7. ¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuirá a optimizar la gestión de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	40	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
No opina	0	0	0	0
Total	40	100.0	100.0	100.0

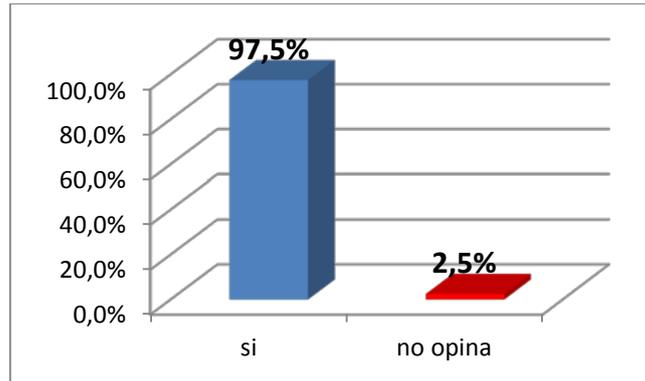


Interpretación de los resultados:

El 100% considera que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuirá a optimizar la gestión de las empresas de servicios de pre-prensa digital.

P8. ¿Cree usted que si se realiza un buen planeamiento para el Control Interno influirá positivamente en la administración?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	97,5	97,5	97,5
	No	0	0	0	0
	No opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

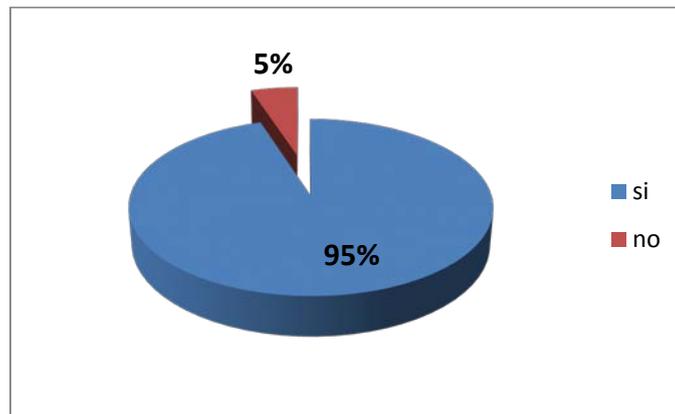


Interpretación de los resultados:

El 97,5% opina que si se realiza un buen planeamiento para el Control Interno influirá positivamente en la administración y el 2.5% no opina.

P9. ¿Opina usted que en la medida que el Control Interno alcance los estándares deseados, influirá favorablemente en la Administración?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	95,0	95,0	95,0
	No	2	5,0	5,0	100,0
	No opina	0	0	0	
	Total	40	100,0	100,0	

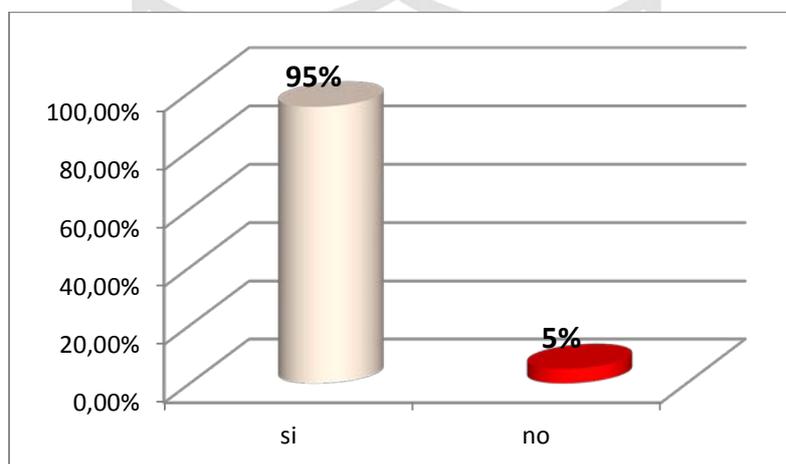


Interpretación de los resultados:

El 95% opina que en la medida que el Control Interno alcance los estándares deseados, influirá favorablemente en la Administración y el 5% no comparte la idea.

P10. ¿Cree usted que el Control Interno incide en el manejo de ingresos y egresos de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	95,0	95,0	95,0
	No	2	5,0	5,0	100,0
	No opina	0	0	0	
Total		40	100,0	100,0	

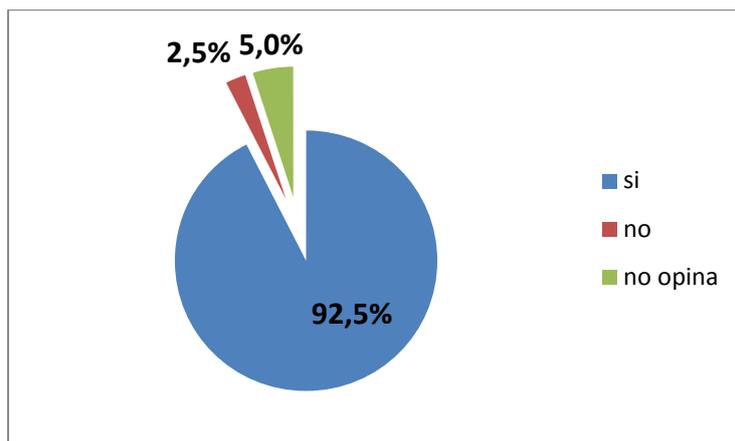


Interpretación de los resultados:

El 95% opina que el Control Interno incide en el manejo de ingresos y egresos de las empresas de servicios de pre-prensa digital y el 5% no está de acuerdo con la premisa planteada.

P11. ¿Cree usted que el sistema de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital debe incidir en el adecuado otorgamiento de créditos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	37	92,5	92,5	92,5
	no	1	2,5	2,5	95,0
	No opina	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

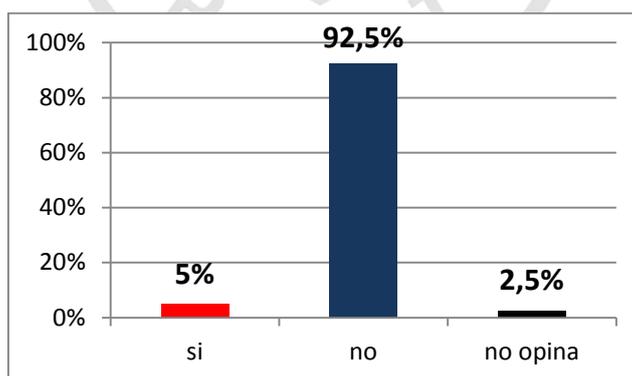


Interpretación de los resultados:

El 92,5% opina que el sistema de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital debe incidir en el adecuado otorgamiento de créditos, el 2,5% no está de acuerdo y el 5% no opina.

P12. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrolla y aplican los sistemas de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5,0	5,0	5,0
	No	37	92,5	92,5	97,5
	No opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

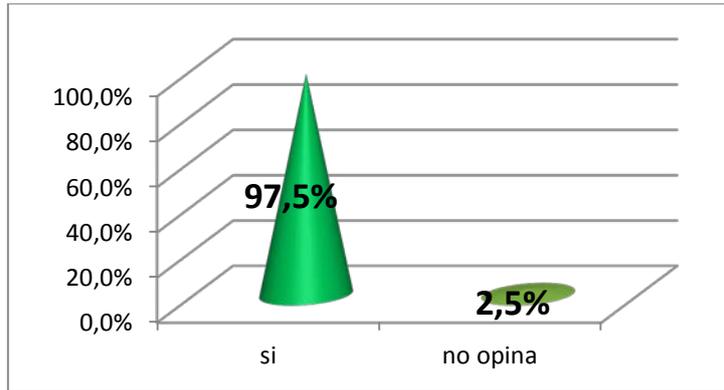


Interpretación de los resultados:

El 92,5% no está de acuerdo en la forma como se desarrolla y aplican los sistemas de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital; el 5% está de acuerdo y el 2,5% no opina.

P13. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de las empresas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	97,5	97,5	97,5
	No	0	0	0	0
	No opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

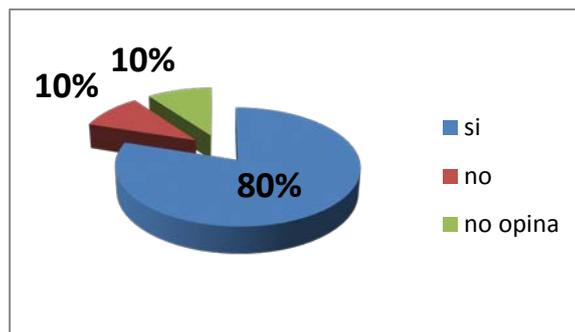


Interpretación de los resultados:

El 97,5% considera que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de las empresas; y el 2,5% no opina.

P14. ¿Cree usted que las empresas de servicios de pre-prensa digital deberían optimizar las estrategias de créditos y cobranzas con la implementación del Control Interno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	32	80,0	80,0	80,0
	no	4	10,0	10,0	90,0
	No opina	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

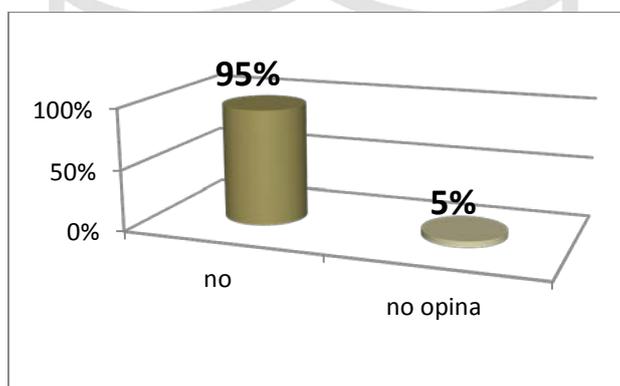


Interpretación de los resultados:

El 80% piensa que las empresas de servicios de pre-prensa digital deberían optimizar las estrategias de créditos y cobranzas con la implementación del Control Interno, el 10% dice que no y el otro 10% no opina.

P15. ¿Cree usted que las empresas de servicios de pre-prensa digital estén aplicando adecuadamente prácticas eficientes de Control Interno en sus operaciones comerciales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	0	0	0	0
No	38	95,0	95,0	95,0
No opina	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

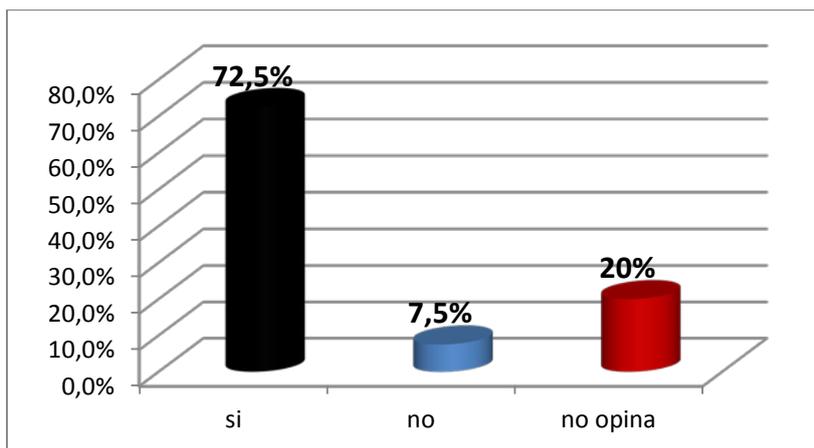


Interpretación de los resultados:

El 95% opina que las empresas de servicios de pre-prensa digital deberían optimizar las estrategias de créditos y cobranzas con la implementación del Control Interno y el 5% no opina.

P16. ¿Cree usted que la normatividad vigente debe incidir en las prácticas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	29	72,5	72,5	72,5
No	3	7,5	7,5	80,0
No opina	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

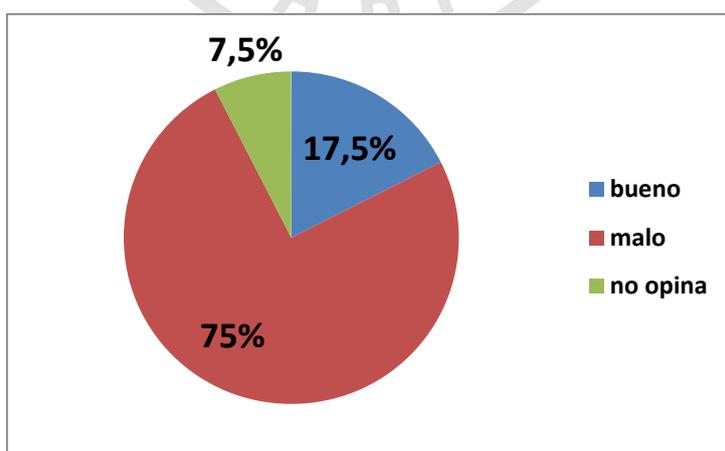


Interpretación de los resultados:

El 72,5% opina que la normatividad vigente debe incidir en las prácticas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital. El 7,5% opina que no incide y el 20% no opina.

P17. ¿Cómo calificaría a las medidas preventivas que han adoptado las empresas de servicios de pre-prensa digital para mejorar los controles en los créditos otorgados y sus acciones de cobranzas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	7	17,5	17,5	17,5
	Mala	30	75,0	75,0	92,5
	No opina	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

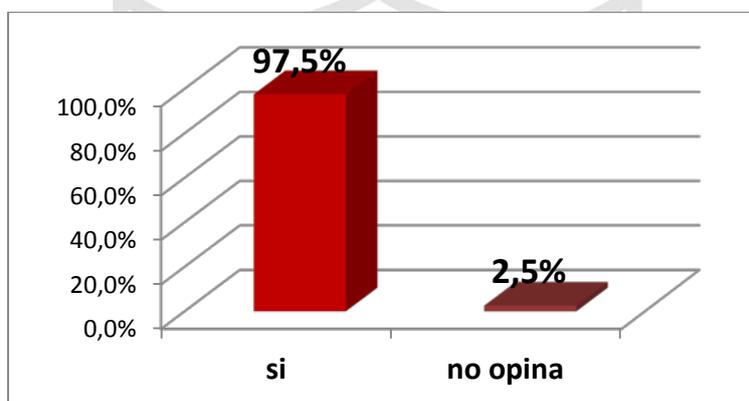


Interpretación de los resultados:

El 17,5% dice que las medidas preventivas que han adoptado las empresas de servicios de pre-prensa digital para mejorar los controles en los créditos otorgados y sus acciones de cobranzas son buenas, el 75% dice que es mala y el 7,5% no opina.

P18. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de la empresa?

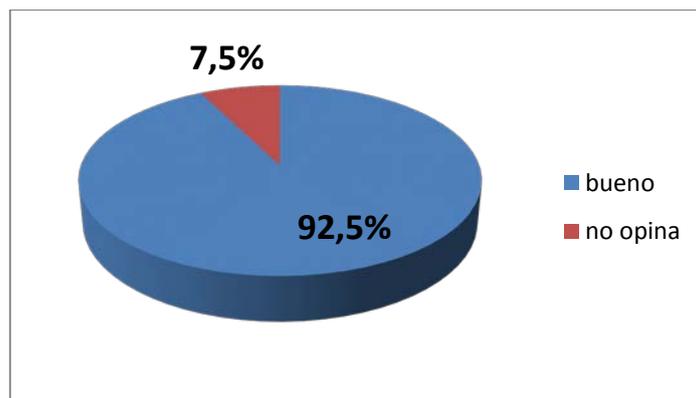
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	97,5	97,5	97,5
	No	0	0	0	0
	No opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Interpretación de los resultados: El 97,5% considera que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de la empresa y el 2,5% no opina.

P19. ¿Qué opinión le merece que se estandaricen las acciones de cobranzas y los créditos otorgados en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	37	92,5	92,5	92,5
	No opina	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

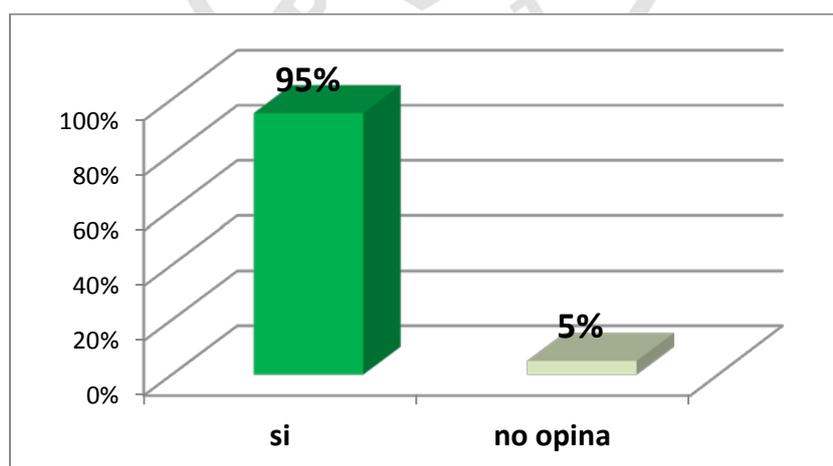


Interpretación de los resultados:

El 92,5% opina estar de acuerdo en que se estandaricen las acciones de cobranzas y los créditos otorgados en las empresas de servicios de pre-prensa digital y el 7,5% no opina.

P20. ¿Considera usted que los activos fijos que forman parte de la actividad productiva de una Empresa deben ser registrados y controlados de una manera cuidadosa y constante ya que cualquier error en su control afectará de manera importante la contabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	95,0	95,0	95,0
	No	0	0	0	0
	No opina	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

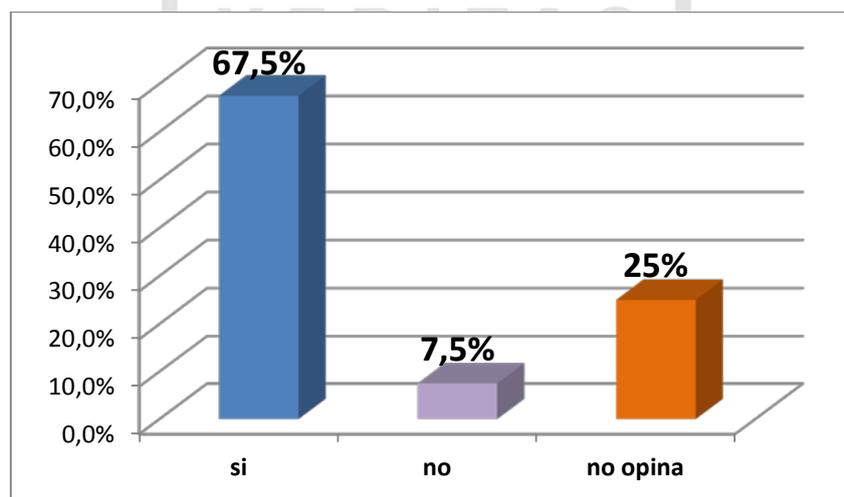


Interpretación de los resultados:

El 95% considera que los activos fijos que forman parte de la actividad productiva de una Empresa deben ser registrados y controlados de una manera cuidadosa y constante ya que cualquier error en su control afectará de manera importante la contabilidad y el 5% no opina.

P21. ¿Considera usted que los activos que posee la empresa simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de su actividad productiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	67,5	67,5	67,5
no	3	7,5	7,5	75,0
No opina	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

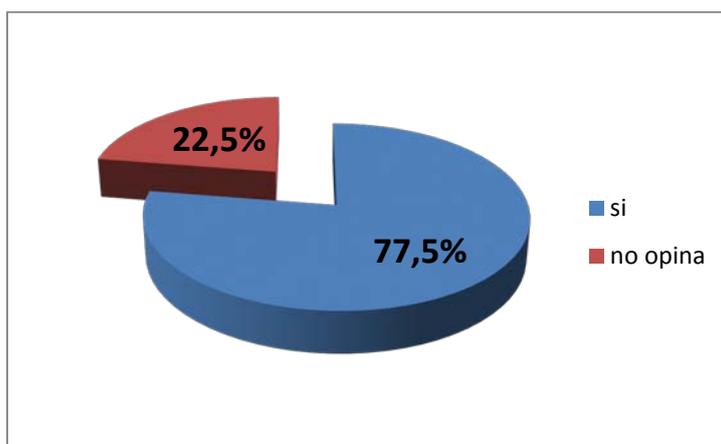


Interpretación de los resultados:

El 67,5% considera que los activos que posee la empresa simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de su actividad productiva, el 7,5% no comparte la idea y el 25% no opina.

P22. ¿Considera usted que la gestión de créditos permite determinar el riesgo de crédito especificando un límite de crédito para un cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	31	77,5	77,5	77,5
No	0	0	0	0
No opina	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

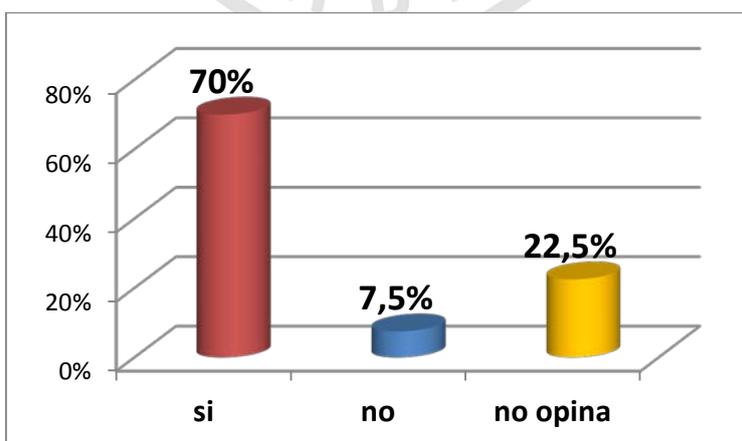


Interpretación de los resultados:

El 77.5% considera que la gestión de créditos permite determinar el riesgo de crédito especificando un límite de crédito para un cliente y el 22,5% No opina.

P23. ¿Cree usted que la gestión de créditos permite identificar señales de aviso con prontitud y desarrollar la búsqueda de decisiones en cuanto a créditos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	28	70,0	70,0	70,0
no	3	7,5	7,5	77,5
No opina	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

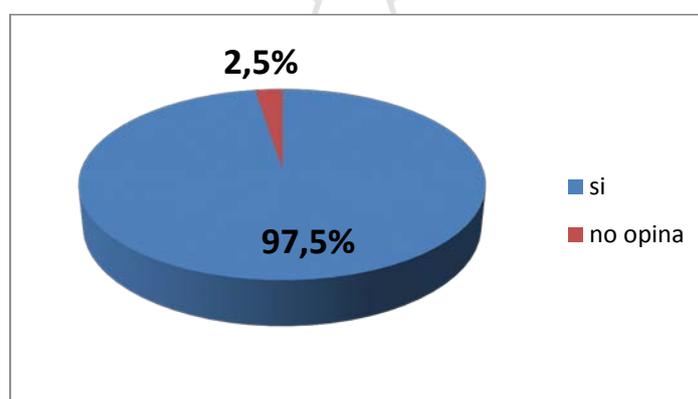


Interpretación de los resultados:

El 70% opina que la gestión de créditos permite identificar señales de aviso con prontitud y desarrollar la búsqueda de decisiones en cuanto a créditos, el 7,5% opina lo contrario y el 22,5% no opina.

P24. ¿Está usted de acuerdo en que los responsables de la cartera de crédito deben estar suficientemente informados y actualizados, sobre los procesos de recuperación de préstamos mediante las diversas técnicas de cobranzas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	39	97,5	97,5	97,5
No	0	0	0	0
No opina	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

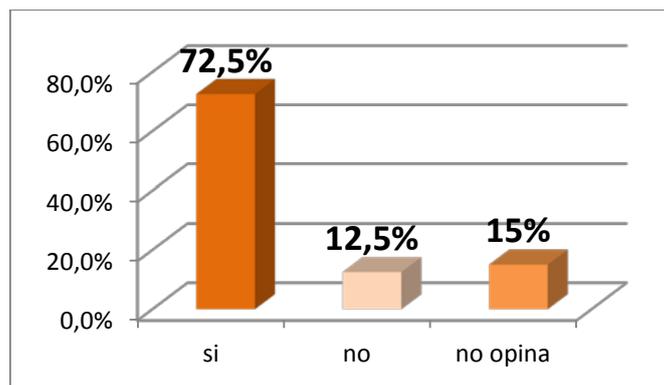


Interpretación de los resultados:

El 97,5% está de acuerdo en que los responsables de la cartera de crédito deben estar suficientemente informados y actualizados, sobre los procesos de recuperación de préstamos mediante las diversas técnicas de cobranzas, con una diferencia del 2,5% que no opina.

P25. ¿Cree usted que la dirección ejerce una labor de supervisión para asegurar que las actividades se realizan de manera eficiente y eficaz?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	29	72,5	72,5	72,5
No	5	12,5	12,5	85,0
No opina	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

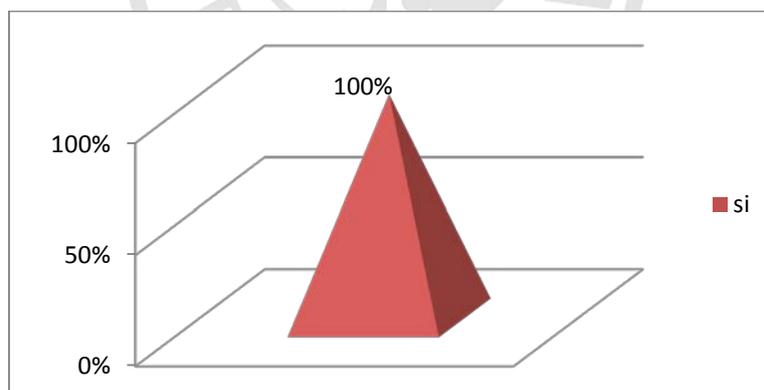


Interpretación de los resultados:

El 72,5% está de acuerdo que la dirección ejerce una labor de supervisión para asegurar que las actividades se realizan de manera eficiente y eficaz, mientras que el 12,5% está en desacuerdo y el 15% no opina.

P26. ¿Cree usted que para que un Control Interno funcione se debe establecer en forma sistematizada, es decir, que deben seguir un ordenamiento racional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	40	100,0	100,0	100,0
	No	0	0	0	0
	No opina	0	0	0	0
	Total	40	100,0	100,0	100,0

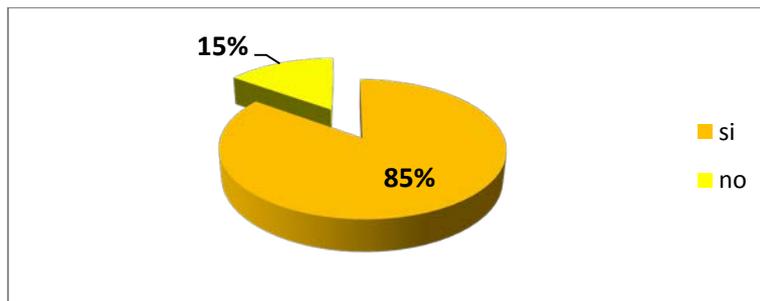


Interpretación de los resultados:

El 100% de encuestados opina que para que un Control Interno funcione se debe establecer en forma sistematizada, es decir, que deben seguir un ordenamiento racional.

P27. ¿Cree usted que para que un Control Interno funcione es necesario dotarlo de los elementos para su funcionamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	85,0	85,0	85,0
	No	6	15,0	15,0	100,0
	No opina	0	0	0	
	Total	40	100,0	100,0	

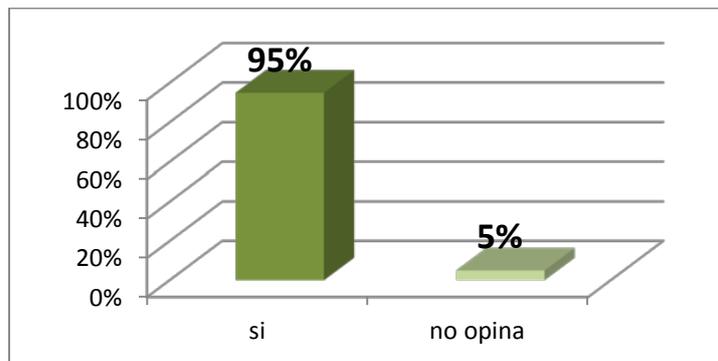


Interpretación de los resultados:

El 85% de los encuestados está de acuerdo que para que un Control Interno funcione es necesario dotarlo de los elementos para su funcionamiento, quedando un 15% que no comparte con esta premisa.

P28. ¿Cree usted que para que se lleve a cabo un buen Control Interno es indispensable orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	95,0	95,0	95,0
	No	0	0	0	0
	No opina	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

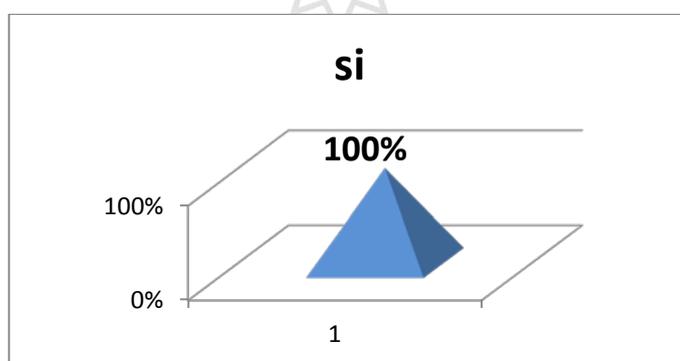


Interpretación de los resultados:

El 95% de los encuestados opina que para que se lleve a cabo un buen Control Interno es indispensable orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable; quedando un 5% que no opina.

P29. ¿Cree usted que las empresas de servicios de pre-prensa digital deben utilizar los procedimientos de Control Interno para evitar las pérdidas e incrementar los ingresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	40	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
No opina	0	0	0	0
Total	40	100,0	100,0	100,0

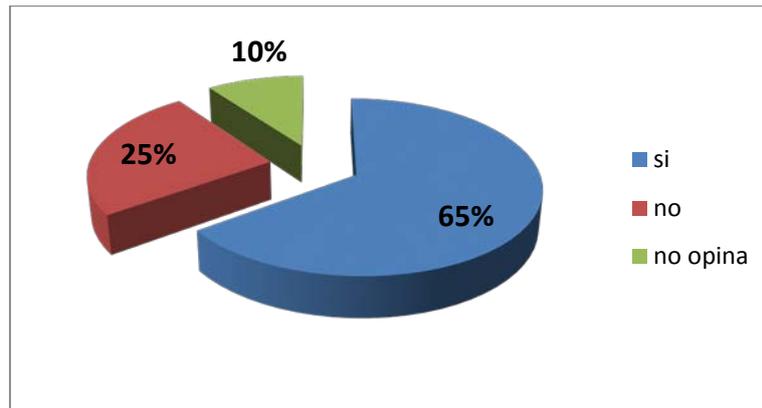


Interpretación de los resultados:

El 100% de los encuestados opina que las empresas de servicios de pre-prensa digital deben utilizar los procedimientos de Control Interno para evitar las pérdidas e incrementar los ingresos.

P30. ¿Considera usted que el control es consustancial a todos los actos y procesos administrativos de una entidad, es decir, que no puede ni debe concebirse separado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	26	65,0	65,0	65,0
no	10	25,0	25,0	90,0
No opina	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Interpretación de los resultados:

El 65% de los encuestados considera que el control es consustancial a todos los actos y procesos administrativos de una entidad, es decir, que no puede ni debe concebirse separado. El 25% de los encuestados no comparte con esta premisa, quedando el 10% que No opina.

4.3 Contrastación de hipótesis

PRIMERA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta el procedimiento mencionado en la metodología.

a) Hipótesis nula.

H₀: La realización de una buena planificación del Control Interno **NO** influirá positivamente en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

b) Hipótesis alternante.

H₁: La realización de una buena planificación del Control Interno **SI** influirá positivamente en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

c) Nivel de significación

El valor crítico es $X^2_{t(2) gl.} = 5.99$

d) Cálculo de la prueba estadística:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 9.730$$

Donde:

O_i = Valor observado.

e_i = Valor esperado.

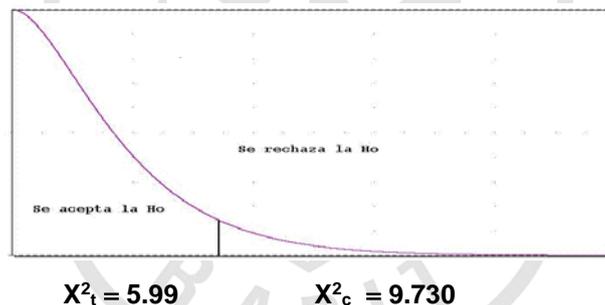
X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra (encuestados) y comparado con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso ©.

X²_t = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

K = Filas, **r** = Columnas, **gl** = Grados de libertad.

e) Toma de decisiones

H₀ se rechaza



Interpretación:

Como se puede apreciar, el valor de la prueba del estadístico Chi cuadrado ($X^2_c = 9.730$) cae en la zona de rechazo, por lo que, a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo a su vez que efectivamente “La planificación del Control Interno incide positivamente en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado”. Dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado procesado en el Software SPSS, cuyos resultados han quedado plasmados en la Tabla de Contingencia N° 01.

TABLA DE CONTINGENCIA N° 01

		P21. ¿Considera usted que los activos que posee la empresa simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de su actividad productiva?		
		No opina		Total
P6. ¿Piensa usted que una buena planificación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permitirá que la supervisión sea casi automática en los diversos aspectos del Control Interno?	si	7		37
	No opina	3		3
	Total	10		40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,730 ^a	2	,008
Razón de verosimilitudes	9,093	2	,011
Asociación lineal por lineal	8,626	1	,003
N de casos válidos	40		

SEGUNDA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta el procedimiento mencionado en la metodología.

a) Hipótesis nula.

H₀ Si la dirección del Control Interno **NO** es eficiente y eficaz entonces influye favorablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

b) Hipótesis alternante.

H₁ Si la dirección del Control Interno **SI** es eficiente y eficaz entonces influye favorablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

c) Nivel de significación

El valor crítico es $X^2_{t(2) gl.} = 5.99$

d) Cálculo de la prueba estadística:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 11.930$$

Donde:

oi = Valor observado.

ei = Valor esperado.

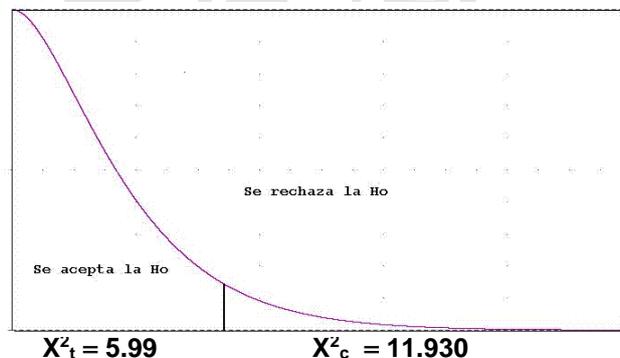
X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra (encuestados) y comparado con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso ©.

X²_t = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

K = Filas, **r** = Columnas, **gl** = Grados de libertad.

e) Toma de decisiones

H₀ se rechaza



Interpretación

Como se puede apreciar, el valor de la prueba del estadístico Chi cuadrado ($X^2_c = 11.930$) cae en la zona de rechazo, por lo que, a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo a su vez que efectivamente “Si la dirección del Control Interno es eficiente y eficaz entonces influye favorablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de prensa digital en Lima-Cercado”. Dicha hipótesis ha sido probada mediante

la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado procesado en el Software SPSS, cuyos resultados han quedado plasmados en la Tabla de Contingencia N° 02.

TABLA DE CONTINGENCIA N° 02

		P28. ¿Cree usted que para que se lleve a cabo un buen Control Interno es indispensable orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable?		
		si	No opina	Total
P25. ¿Cree usted que la dirección ejerce una labor de supervisión para asegurar que las actividades se realizan de manera eficiente y eficaz?	si	29	0	29
	no	5	0	5
	No opina	4	2	6
	Total	38	2	40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,930 ^a	2	,003
Razón de verosimilitudes	8,243	2	,016
Asociación lineal por lineal	9,353	1	,002
N de casos válidos	40		

TERCERA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta el procedimiento mencionado en la metodología.

a) Hipótesis nula.

H₀ Si se establecen procedimientos efectivos de Control Interno entonces **NO** se contribuirá a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

b) Hipótesis alternante.

H₁ Si se establecen procedimientos efectivos de Control Interno entonces **SI** se contribuirá a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

c) Nivel de significación

El valor crítico es $X^2_{t(4) gl.} = 9.48$

d) Cálculo de la prueba estadística:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 15.309$$

Donde:

O_i = Valor observado.

e_i = Valor esperado.

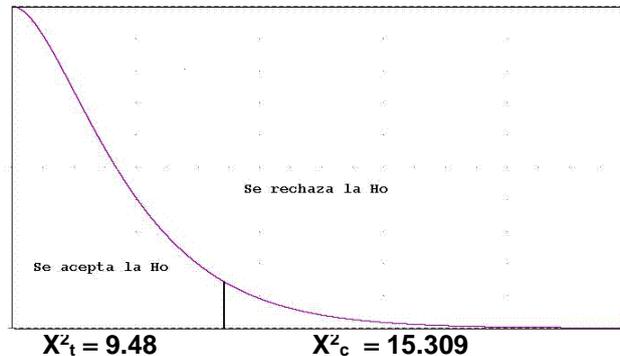
X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra (encuestados) y comparado con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso ©.

X²_t = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

K = Filas, **r** = Columnas, **gl** = Grados de libertad.

e) Toma de decisiones

H₀ se rechaza



Interpretación

Como se puede apreciar, el valor de la prueba del estadístico Chi cuadrado ($X^2_c = 15.309$) cae en la zona de rechazo, por lo que, a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo a su vez que efectivamente “Si se establecen procedimientos efectivos de Control Interno entonces se contribuirá a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital

en Lima-Cercado”. Dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado procesado en el Software SPSS, cuyos resultados han quedado plasmados en la Tabla de Contingencia N° 03.

TABLA DE CONTINGENCIA N° 03

		P23. ¿Cree usted que la gestión de créditos permite identificar señales de aviso con prontitud y desarrollar la búsqueda de decisiones en cuanto a créditos?	
		No opina	Total
P4. ¿Cree usted que las ventajas de las políticas y procedimientos son la consistencia y la estandarización que se inyectan en las operaciones de una organización?	si	5	36
	no	2	2
	No opina	2	2
	Total	9	40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,309 ^a	4	,004
Razón de verosimilitudes	13,641	4	,009
Asociación lineal por lineal	11,999	1	,001
N de casos válidos	40		

4.4 Caso práctico

El caso práctico es un examen de auditoría interna a la **EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE- PRENSA DIGITAL** con incidencia en la **GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**, la misma que fue realizada por la oficina de auditoría interna de la empresa y corresponde a una acción de control programada para el año 2009.

PLAN DE EXAMEN DE AUDITORIA EXAMEN DE LA OPERATIVIDAD DE LA GESTIÓN DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE- PRENSA DIGITAL

ORIGEN DEL EXAMEN

La presente acción de control corresponde a la actividad programada en el plan anual de auditoría para el ejercicio 2009 del órgano de auditoría interna de la empresa de servicios de pre- prensa digital habiéndose acreditado la comisión mediante memorando N° 020-OAI/2009, del 25 de setiembre de 2009.

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD.

La empresa de servicios de pre- prensa digital es una empresa dedicada al servicio de fotolitos e impresiones, ubicada en el distrito de Lima-Cercado, con más de 15 años de permanencia en el mercado. La empresa de servicios de pre- prensa digital ha logrado posicionarse en el mercado, con un crecimiento progresivo y rápido, estos factores han condicionado que se descuide el sistema de control interno especialmente en el área de créditos y cobranzas, el cual pasamos a detallar.

2. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL EXAMEN.

3.1 objetivos

- Evaluar la operatividad de la gestión de créditos y cobranzas de la empresa de servicios de PRE- PRENSA DIGITAL.

- Conocer las políticas y normatividad internas de la gestión de créditos y cobranzas.

3.2 Alcances del examen

El examen se efectuó de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente aceptadas (NAGAS) y comprende la evaluación selectiva de las operaciones de la gestión de créditos y cobranzas de la empresa de servicios de pre- prensa digital.

3. CRITERIOS DE AUDITORIA

- Reglamento interno de la empresa de servicios de pre- prensa digital.
- Manual de organización y funciones de la empresa de servicios de pre- prensa digital.
- Normas técnicas de control interno, aprobado por Resolución de Contraloría General N°072-98-CG.
- Plan operativo.

4. PROGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

El programa de procedimientos que se aplicará en la ejecución del presente examen se incluye en el anexo N° 01.

5. RECURSOS DE PERSONAL

El equipo de trabajo estuvo conformado por los auditores siguientes:

APELLIDOS Y NOMBRES	CATEGORÍA	TAREA A REALIZAR
CPC. José Bustamante Távara	Supervisor	Supervisor
CPC. Cecilia Gonzales Maldonado	Auditor encargado	Jefe y evaluador
CPC. Carlos Calderón Tapia	Integrante	Auditor de operaciones y verificación de ingresos, egresos y cobranzas.

6. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

6.1 Presupuesto de tiempo

ACTIVIDAD	CATEGORÍA	DÍAS ÚTILES		
		N°	DEL	AL
Planeamiento	<ul style="list-style-type: none">• Supervisor• Auditor encargado	02	26.10.2009	27.10.2009
Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none">• Supervisor• Auditor encargado	18	28.10.2009	19.11.2009
Elaboración de comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Auditor encargado• Integrante	02	20.11.2009	21.11.2009
Elaboración del informe	<ul style="list-style-type: none">• Supervisor• Auditor encargado	02	25.11.2009	25.11.2009
Digitación	<ul style="list-style-type: none">• Auditor encargado	01	26.11.2009	26.11.2009
Sustentación	<ul style="list-style-type: none">• Gerente• Supervisor• Auditor encargado	01	26.11.2009	26.11.2009
Evaluación del informe	<ul style="list-style-type: none">• Auditor encargado	01	27.11.2009	27.11.2009
TOTAL.....		27		

6.2 Informe a emitir y fecha de entrega

El informe resultante de la presente acción de control será elevado a las instancias pertinentes, el 30 de noviembre de 2009.

CPC. José Bustamante Távara
Supervisor

CPC. Cecilia Gonzales Maldonado
Auditor encargado

PROGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

1. Presentación e instalación de la comisión de auditoría.
2. Solicitar una relación de los funcionarios y servidores a cargo de las labores operativas de la gerencia de tesorería de la empresa de servicios de prensa digital.
Abastecimiento. En la relación se debe precisar lo siguiente: apellidos y nombres, cargo, fecha d ingreso y nombre del documento con el que ha sido designado y/o encargado y dirección domiciliaria.
3. Solicitar la documentación e información de carácter técnico, normativo y de gestión siguiente:
 - Organización funcional.
 - Manual de organización y funciones.
 - Manual de procedimientos.
 - Plan operativo y evaluaciones semestral y anual.
 - Otras normas internas emitidas por la institución como por la propia gerencia, relacionadas con la materia del examen.
4. Evaluar la solidez del sistema de control interno aplicado en el proceso de fondos del área de tesorería y finanzas (cuestionario).
5. Solicitar los reportes estadísticos, presupuestales, costos correspondientes al periodo 2009 sobre:
 - a) Control y registro de operaciones de créditos y cobranzas.
 - b) Estadístico de créditos otorgados.
6. Análisis de las variaciones entre lo programado, presupuestado, costos y metas y por ultimo objetivos establecidos a fin de seleccionar el periodo especifico a examinar.
7. Del punto anterior obtenga las variaciones absolutas y relativas de los fondos manejados y administrados.
8. Determinado el tamaño de la muestra a ser examinada de los reclamos, verifique in situ y pida las aclaraciones pertinentes al usuario para determinar las causas.
9. Establezca sin son correctos los criterios utilizados.

10. Solicite comprobantes de las operaciones de la muestra seleccionada y verifique que los importes registrados sean los mismos que figuran en los reportes. De encontrar diferencias pida las aclaraciones y determine las causas.
11. Comunique las observaciones encontradas, evalúe los descargos recibidos y determine las responsabilidades de ser el caso.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS**

N°	CUESTIONARIO DE AUDITORIA	RESPUESTAS			OBSERV.
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe alguna normativa interna respecto al otorgamiento de créditos?				
2	¿Tiene conocimiento acerca de la aplicación de las normas y políticas de créditos y cobranzas de la compañía?				
3	¿Conoce el procedimiento a seguir cuando el cliente solicita un crédito?				
4	¿En todos los créditos otorgados por la empresa se han aplicado adecuadamente los intereses y gastos?				
5	¿Se ha calificado de igual manera a todos los clientes?				
6	¿Se ha tenido en cuenta el volumen o magnitud y frecuencia de rotación comercial de los clientes?				
7	¿Se ha realizado un análisis pormenorizado de los antecedentes crediticios del solicitante del crédito?				
8	¿Se ha informado al jefe superior acerca de la adopción de ciertos criterios para reducir el riesgo crediticio?				
9	¿Se ha seguido las normas establecidas para el otorgamiento del crédito?				
10	¿Cuenta la empresa con las herramientas o instrumentos informáticos de consulta necesarios para realizar una evaluación objetiva de los clientes o solicitantes de crédito?				

TABLA DE FRECUENCIAS

¿Existe alguna normativa interna respecto al otorgamiento de créditos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	1	2,5	2,5	2,5
	no	35	87,5	87,5	90,0
	no opina	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Tiene conocimiento acerca de la aplicación de las normas y políticas de créditos y cobranzas de la compañía?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	2	5,0	5,0	5,0
	no	37	92,5	92,5	97,5
	no opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Conoce el procedimiento a seguir cuando el cliente solicita un crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	38	95,0	95,0	95,0
	no opina	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿En todos los créditos otorgados por la empresa se han aplicado adecuadamente los intereses y gastos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	67,5	67,5	67,5
	no	3	7,5	7,5	75,0
	no opina	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Se ha calificado de igual manera a todos los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	15,0	15,0	15,0
	no	25	62,5	62,5	77,5
	no opina	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Se ha tenido en cuenta el volumen o magnitud y frecuencia de rotación comercial de los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	7,5	7,5	7,5
	no	28	70,0	70,0	77,5
	no opina	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Se ha realizado un análisis pormenorizado de los antecedentes crediticios del solicitante del crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	4	10,0	10,0	10,0
	no	30	75,0	75,0	85,0
	no opina	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Se ha informado al jefe superior acerca de la adopción de ciertos criterios para reducir el riesgo crediticio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	9	22,5	22,5	22,5
	no	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Se ha seguido las normas establecidas para el otorgamiento del crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	1	2,5	2,5	2,5
	no	35	87,5	87,5	90,0
	no opina	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Cuenta la empresa con las herramientas o instrumentos informáticos de consulta necesarios para realizar una evaluación objetiva de los clientes o solicitantes de crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	39	97,5	97,5	97,5
	no opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ESTUDIO DE LAS NORMAS DE CREDITO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE-PRENSA DIGITAL

Si la política de la empresa es realizar sus servicios al contado, no necesitará normas de crédito, por otro lado si desea dar crédito para aumentar sus servicios y lograr más clientes tendrá que establecer ciertas normas que le permitan tener un nivel óptimo de crédito.

Es este justamente uno de los puntos débiles de la empresa; la falta de normas adecuadas le ha llevado a asumir pérdidas por cuentas incobrables de clientes mal calificados, debido a información incompleta, desconocimiento minucioso de los mismos, etc.

Veamos las normas de crédito que tiene la empresa para así poder hacer un análisis de las mismas.

Cuando un cliente desea crédito debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Informe positivo del cliente dada por el vendedor de su zona.
2. Llena una solicitud, en formato de la empresa.
3. Copia fotostática de la licencia municipal de funcionamiento de la empresa del cliente.
4. Recibo de luz, agua o teléfono del local del cliente.

Aunque no lo parezca, éstas son las normas de crédito de la empresa de servicios de pre-prensa digital que hacen posible dar crédito a clientes hasta por montos de S/.3000 a 6000 y además teniendo en cuenta que pueden ser con letras de 30,60 y 90 días.

Analizando estas normas, se concluye que éstas no son suficientes para tener la seguridad que es un buen cliente y que podrá cancelar su crédito puntualmente; además, el informe del departamento de servicios no nos dice sobre la situación financiera de la empresa, su capacidad de pago, su solvencia económica, ya que el cliente aparte de los requisitos que vimos no presenta información financiera como su balance general respaldado por un contador

publico, tampoco tenemos información sobre su volumen de servicios o compras que es muy importante.

Dentro de las normas de crédito de la empresa no existe la exigencia de un aval o garante, quien asumirá la responsabilidad si el cliente no cancela su crédito.

Otro punto muy importante son los datos del cliente, la solicitud de crédito de la empresa es simple, sólo pide datos personales como domicilio, teléfono, razón social, monto de crédito, condiciones de pago, etc., pero no pide información bancaria, no exige tener cuenta corriente en algún banco, no pide una declaración jurada del patrimonio de la empresa, no exige tener referencias comerciales, la falta de esta información importante ha llevado a que la empresa tenga clientes que no calificaban para darles crédito.

Es por esto que las normas de crédito de la empresa deben ser normadas eficiente y eficazmente para así obtener el mayor beneficio del crédito.

ANALISIS DE LA POLITICA DE CREDITOS

La empresa de SERVICIOS DE PRE-PRENSA DIGITAL ha incrementado sus servicios en los últimos años. Durante el 2008 efectuó gran parte de sus servicios al crédito, siendo éstas un promedio mensual del 43% durante ese año. Gracias a la casi estabilidad económica en nuestro país, las empresas de este rubro continuaron dando créditos, sin contar, en el área de créditos, con personal capacitado profesionalmente para poder implantar una eficaz política de créditos y hacer frente a los clientes antiguos y nuevos cada vez mas presurosos en sacar provecho del crédito.

Indudablemente la empresa comenzó a aumentar sus servicios, y sin más criterio que el deseo de ganar más clientes y protegerse de la competencia, otorgaron créditos sin hacer un análisis profesional del mismo, de los riesgos, los costos financieros, un estudio de los clientes y su solvencia económica.

La empresa da crédito comercial de la siguiente manera:

- Crédito a 30 días
- Crédito a 60 días
- Crédito a 90 días
- Crédito a 120 días

Esta política favorece a los clientes porque gran parte de los créditos son a más de 60 días, como podemos observar en el cuadro.

Meses	Crédito del mes	30 días	60 días	90 días	120 días	S/.
Dic.	41	1300	1490	670	271	3731
Nov.	44	1055	1200	703	606	3564
Oct.	42	940	1150	850	168	3108
Set.	39	700	650	1150	233	2733
anteriores	43	800	1450	850	235	3335
		4795	5940	4223	1513	16471

Como se puede apreciar, casi el 71% de lo que se tiene que cobrar por servicios al crédito son a un plazo de 60 días a más; esto acaso ¿no implica riesgos? ¡Por supuesto que sí! Actualmente la empresa se ve afectada por el incumplimiento de los clientes en sus pagos; han aumentado las cuentas incobrables y por consiguiente los costos financieros.

Todo esto ha desequilibrado financieramente a la empresa; por lo que se ha tenido que recurrir al financiamiento externo por medio de los bancos, lo cual se grava con los intereses bancarios afectando más a la empresa.

No se hubiera llegado a esta situación si desde un principio se hubiera implementado una eficiente política de créditos, donde no sólo bastaba con conocer personalmente al cliente, tener referencias comerciales o confiar en su promesa verbal de pago sino por el contrario, evaluar la solicitud para sustentar el crédito en base a un análisis financiero como por ejemplo: saber su capacidad de pago, su solvencia económica, su liquidez, etc.; y esto solo lo conseguirá si utiliza los ratios o índices financieros. Si el crédito es a corto plazo debemos interesarnos en conocer la liquidez de la empresa; en cambio, si el crédito es a largo plazo nos preocuparemos por determinar la capacidad

de la empresa para generar recursos financieros futuros que permitan cancelar el crédito.

El análisis financiero es un instrumento de diagnóstico empresarial que consiste en relacionar las diversas cuentas que integran los estados financieros valiéndose de los ratios; por medio de éstos podemos evaluar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa.

ANALISIS DE LAS POLITICAS DE COBRANZAS

La política de cobranzas no está amparada en una política definida de créditos. Como la empresa adopta un criterio suelto de créditos sin las garantías necesarias que aseguren su retorno, cualquier política de cobranza que se adopte caerá en el vacío. La política de créditos no está bien establecida entonces, por más que se contraten cobradores eficientes, algo que la empresa no tiene, simplemente se produce un abultamiento en las cuentas por cobrar con alto porcentaje de incobrables.

La ineficiencia en los cobros está generando desconfianza en la política de cobranza y esto debido a que no existen procedimientos adecuados que determinen como actuar ante clientes que incumplen en pagar sus créditos, no hay un criterio profesional e inclusive, la empresa carece de un departamento legal de asesoría en materia de juicios por clientes morosos. Esto está ocasionando una alta concentración de las cuentas incobrables que está perjudicando la movilización de fondos en áreas de mayor inversión que podrían dar mejores rendimientos.

El periodo de cobranzas se prolonga cada vez a periodos más largos debido a que las políticas de créditos y de cobranzas no están bien definidas y aplicadas; este hecho nos revela el peligro de mantener altos montos incobrables en perjuicio de la liquidez de la empresa, pues si el periodo de cobranza se redujera se evitaría el riesgo de incobrables, por lo que la política de créditos y cobranzas debe ser efectiva.

En periodos de inflación no se puede establecer políticas de cobranzas sueltas y amplias debido a la erosión que la inflación causa en la moneda con la que se valoriza las operaciones comerciales. En este sentido, las cobranzas deben hacerse, en lo posible, en periodos más cortos y efectuarse en los plazos establecidos; por ello, en época de inflación la empresa debe buscar acelerar las cobranzas a efecto de no tener inmovilizados los recursos financieros y en todo caso perder menos capacidad adquisitiva.

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar no son más que los créditos que la empresa ha otorgado a los clientes, al concederles un tiempo para que paguen los servicios prestados después de haberlos recibido, también lo podemos denominar cuentas por cobrar comerciales a los clientes.

Para medir el grado de cobrabilidad usamos una razón financiera: la razón de rotación de cuentas por cobrar cuya formula es:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Servicios anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \text{Índice de rotación}$$

Este ratio nos ayudará a medir la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{Promedio de cobro} = \frac{360}{\text{Índice de rotación}} = \text{días}$$

Este ratio es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

La empresa de servicios de pre-prensa digital, materia de estudio tiene las siguientes condiciones de venta:

- a) Al contado
- b) C/E a cinco días

c) Al crédito mediante letras que pueden ser a 30, 60, 90 y 120 días.

Son estos servicios al crédito dadas en base a una inadecuada política de créditos las que han originado una lata concentración de cuentas morosas e incobrables actualmente en la empresa.

Las letras por cobrar a los clientes representan derechos de cobro, son propiedad de la empresa y se encuentran dentro del activo a corto plazo, por lo tanto es capital de trabajo.

Por otro lado estas cuentas por cobrar representan un costo para la empresa, ya que se esta privando de fondos y por otro significan dinero inmovilizado dado a que existe un tiempo entre la venta y el ingreso de efectivo.

Estas cuentas son una inversión muy importante, pero debido a que no hay una eficiente política de créditos, esto está teniendo efectos negativos en el ciclo de caja.

La empresa utiliza las cuentas por cobrar como una herramienta de mercadotecnia, con esto consigue promover los servicios, con el propósito de generar utilidades.

Sin embargo, las cuentas por cobrar no resultan actualmente beneficiosas para la empresa y esto debido a haber extendido demasiado el crédito sin haber evaluado correctamente a los clientes y además porque se ha descuidado la vigilancia de las cobranzas.

Al ampliar la política de créditos ha acumulado las servicios, pero al mismo tiempo se ha producido un incremento en las cuentas por cobrar, los ejecutivos de la empresa no han mesurado si es o no rentable, y esta falta de análisis ha incrementado la morosidad y esta poniendo en dificultades la liquidez de la empresa.

Este análisis de las cuentas por cobrar se realiza en base:

- La antigüedad de las cuentas.
- A las diversas condiciones de venta que tiene la empresa.

Los ejecutivos de crédito deben trazarse objetivos en la política de cuentas por cobrar, aunque hemos dicho que es una herramienta de mercadotecnia, se debe cuidar que su empleo multiplique las utilidades y el rendimiento de la inversión, y que el otorgamiento de los créditos no deje de ser rentables en términos de rendimiento sobre la inversión.

Hemos dicho que a los vendedores les conviene una política de créditos muy liberal, es por eso que el ejecutivo de créditos debe cuidar siempre la eficiencia en el otorgamiento de estos.

Esto significa que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un buen rendimiento. Es necesario que se compare los costos y los riesgos de la política de créditos, con las mayores utilidades que se podría generar.

La empresa no puede seguir financiando a clientes que ofrecen demasiado riesgo y que probablemente tendrán dificultades para pagar, o que inmovilizaran los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. Hay que tener en cuenta que si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar esta inversión.

PROPUESTA DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Respecto a la política de créditos.

El crédito debe tener como objetivo utilidad y beneficio para la empresa, sin embargo, actualmente por una mala política de créditos, la empresa pasa por momentos difíciles si la evaluamos financieramente.

Después de haber hecho el estudio a estas políticas crediticias existentes, se proponen algunas alternativas que beneficiaran a la empresa.

Estas serian en los siguientes puntos. Condiciones de créditos

- La empresa debe dar crédito solo a 30 o 45 días como máximo; se perjudica dando crédito de 60 y 120 días.
- Los servicios tal vez disminuyan, pero se evitaría al final clientes morosos, cuentas incobrables, costos y gastos financieros.
- Los servicios al crédito deben hacerse en soles para no perjudicarnos cuando el crédito no puede ser cancelado en su plazo establecido. Actualmente hay clientes que tienen créditos vencidos hasta de seis meses de antigüedad, siendo esa deuda en soles, y aunque estamos venciendo a la inflación; sin embargo estaríamos mejor protegidos si nuestros créditos fueran en soles.
- No otorgar descuentos a los clientes que se les vende al crédito. Creo que somos la única empresa que vendiendo al crédito mediante letras les incluimos descuentos de 10% o hasta el descuento promocional del 10+10%. Considero que al vender al crédito ya estamos dándoles muchas facilidades.

Información y análisis del crédito.

Cuando un cliente desea obtener crédito, el departamento de créditos debe hacer que el solicitante llene algunos formularios donde se solicite información financiera y crediticia; además, el departamento de créditos debe obtener información adicional del cliente, ya sea referencia bancaria o información de crédito de otras empresas si son clientes antiguos, la empresa debe ayudarse mediante un sistema computarizado de cuentas corrientes de los clientes para poder analizar la historia de cada uno, sus cuentas pendientes, el cumplimiento de sus pagos.

Examinaremos algunos aspectos de la información adicional:

a) Estados financieros

Los estados financieros sirven como fuente de información, se debe utilizar para evaluar el riesgo que ofrece un futuro cliente, los estados financieros deberán estar firmados por un contador público colegiado.

b) Referencias bancarias

El jefe de créditos debe ponerse en contacto con los bancos del solicitante, como parte del proceso de recolección de información ya que

estas entidades financieras poseen información bastante actualizada en torno a la situación del futuro cliente, pudiendo al banco entregar con su autorización datos respecto a su saldo promedio en cuenta corriente, su historia financiera, solvencia, líneas de crédito, etc.

c) Información de otras entidades

Además de los estados financieros y las referencias bancarias se debe obtener información de entidades como la cámara de comercio de lima así como de otras entidades privadas que trabajan con el solicitante de crédito, para obtener referencias comerciales.

La información que debemos obtener es la siguiente:

1. Cual es el promedio de sus servicios de la empresa solicitante así como su patrimonio neto, numero de personas que trabajan en la empresa.
2. El solicitante de crédito cumple con sus obligaciones de pago regularmente.
3. La situación financiera del solicitante, sus estados financieros actuales, si tienen seguro, edad de la empresa.
4. El estado actual de las relaciones del solicitante con el banco, si recurre al financiamiento bancario para pagar mis deudas.
5. Quienes manejan la empresa.
6. Las relaciones del solicitante con sus clientes.

En base a esta información debemos otorgar una calificación general de crédito al solicitante, en niveles como de alta, buena, regular, mala. Esta de ser utilizada por el jefe de crédito para evaluar a los clientes.

Análisis del crédito.

Luego de obtener la información se debe analizar los estados financieros del solicitante. Mediante la aplicación de razones financieras, se debe medir principalmente la liquidez, rentabilidad, capacidad de; luego deben examinarse las referencias bancarias, su solvencia económica.

El departamento de créditos debería evaluar esta información para tomar la decisión de aceptar o rechazar el crédito.

Capacitación profesional al departamento de créditos.

Debemos tener un personal profesional en el departamento de créditos. Esta es una de las variables de la realidad que se da en nuestra empresa. Se debe capacitar al personal de créditos para que puedan manejar mejor esta área, la empresa podría pagarles un seminario o cursos de finanzas, créditos y cobranzas para que al final puedan aplicarlos en bienestar de la empresa.

Con relación a la política de cobranzas.

Las cobranzas están determinadas por la política de créditos, ambos deben trabajar coherentemente para conseguir los objetivos verdaderos del crédito.

Al tener una política de crédito ineficiente, las cobranzas se hacen difíciles; es por esto que es necesario adecuar también la política de cobranzas.

Después de haber analizado la política de cobranzas de la empresa en estudio y viendo la necesidad de mejorarlas, proponemos algunas alternativas:

- Variar el plazo de la cobranza. El periodo de cobro de los créditos debe ser lo mas corto posible, de 30 a 45 días como máximo, de esta manera la empresa no carecerá de liquidez y además disminuye el riesgo de cuentas incobrables.
- Implementar procedimientos de cobranza. La política de cobranzas de una empresa debe estar dada por los distintos procedimientos que se deben seguir para recuperar las cuentas por cobrar a su vencimiento. Los procedimientos de cobro que la empresa puede seguir son los siguientes:
 - a. **Cartas.** Vencida la cuenta por cobrar, la empresa debe remitirle una carta recordando a los clientes su obligación. Si hace caso omiso a este documento, se le reitera la carta con términos más enérgicos.
 - b. **Llamadas telefónicas.** El jefe del área de créditos debe tomarse la molestia de llamar al cliente moroso haciéndole recordar que tiene pendiente una deuda.
 - c. **Uso de empresas de cobranzas.** La empresa puede entregar las cuentas de deudores morosos a una agencia de cobros o un estudio de

abogados especializados en cobranzas coactivas, con la finalidad de lograr la recuperación de los créditos otorgados.

d. **Procedimiento legal.** Es un procedimiento enérgico pero necesario cuando un cliente da muestras de no querer cancelar, como ocurre actualmente con algunos clientes.

e. **Uso de computadoras.** La empresa debe mejorar el sistema computarizado que tiene actualmente con respecto al comportamiento histórico de las cuentas corrientes de los clientes. Un sistema que permita visualizar o listar el monto de deuda de un cliente, la antigüedad de sus facturas, letras, montos pagados y saldos pendientes. Esto permitirá hacer un seguimiento de las cuentas por cobrar, a fin de poder iniciar las acciones de cobro pertinentes cuando se detecten morosidades en los pagos.

- Crear el departamento legal. La empresa en estudio no cuenta con departamento legal. Se hace necesario contar con nuestro propio departamento legal y contar con buenos asesores legales para poder mejorar la política de créditos y cobranzas en cuanto a acciones legales, judiciales o coactivas para darle seguridad a la empresa.

La efectividad de una política de cobranzas se debe evaluar analizando el nivel de estimación de las cuentas de cobranza dudosa, nivel que no depende exclusivamente de la política de cobranzas, sino además de la política de crédito la cual efectúa la aprobación del crédito del cliente.

- **Respecto a las normas de crédito de la empresa.** Las normas de crédito representan el máximo riesgo que la empresa debe aceptar por conceder el crédito al cliente y debe referirse especialmente al cumplimiento, la capacidad de pago, la garantía, los requisitos que debe cumplir el solicitante para acceder al crédito. Estas normas como parte de una buena política de créditos, debe servir para conseguir los objetivos trazados. Este es un punto débil de la empresa en estudio, por eso proponemos implementarlas de la siguiente manera:

- **Requisitos generales de crédito.**

Además de los ya establecidos, complementar los requisitos que deben presentar los solicitantes al crédito:

- ✓ El formato de solicitud de crédito debe contener, además de los datos personales, referencias bancarias, comerciales, patrimonio de la empresa, accionistas de la empresa, etc.
- ✓ Copia legalizada de la constitución de la empresa; así como su licencia de funcionamiento donde se indique su giro o actividad y razón social.
- ✓ Sus estados financieros básicos.
- ✓ Declaración jurada del pago mensual del impuesto a las servicios, sus tres últimos meses, para conocer el volumen de sus servicios mensuales.
- ✓ Estado de cuentas bancarias de los tres últimos meses, ya que es importante que el solicitante tenga cuenta corriente con uno o más bancos.
- ✓ Es necesario un aval o garante que cumpla con los mismos requisitos exigidos al solicitante del crédito.
- ✓ Firmar un pagaré.

Los estados financieros deben indicar el nombre de la persona que los preparó, si han sido certificados por un Contador Público Colegiado y el periodo que cubren.

Estos requisitos son importantes para analizar, mediante índices financieros diversos, aspectos financieros y económicos de la empresa.

Como medida de precaución, el jefe del área de créditos debe hacer una visita a la empresa que solicita el crédito para verificar los datos plasmados en la solicitud de crédito, hablar con el personal, con los clientes; y por último, con el gerente o representante de la empresa. Solo así se podrá calificar mejor a los futuros clientes y evitar el riesgo de poner en peligro los activos de la empresa.

Lima, 31 de diciembre de 2009

Señor
GERENTE GENERAL
Empresa de Servicios de Pre Prensa Digital
Presente:

Estimado señor gerente.

Como parte del examen a los Estados Financieros de la **Empresa de Servicios de Pre Prensa Digital** al 31 de diciembre del 2009, hemos evaluado el sistema de control interno del área de créditos y cobranzas por el periodo comprendido entre el 01 de octubre del 2009 al 31 de diciembre del 2009, en la medida que consideramos necesaria para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre los estados financieros.

Como es de conocimiento general, el Control Interno de una empresa tiene por finalidad principal salvaguardar los activos de la misma, asegurar que las transacciones se contabilicen adecuadamente y que los Estados Financieros sean preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, manteniendo cuidadosamente el beneficio en el costo de los procedimientos de control.

En nuestra evaluación del sistema de control interno correspondiente al área de créditos y cobranzas hemos evidenciado algunas situaciones que comentamos en el documento adjunto; esperamos que nuestras sugerencias contribuyan con la empresa en el proceso continuo de perfeccionamiento de su sistema de control interno.

Las recomendaciones no cubren necesariamente todas las debilidades que un sistema existente pudiera tener, dado que el alcance de nuestro estudio y evaluación no tuvo por objeto expresar una opinión sobre dicho sistema en su conjunto.

Nuestro informe se emite únicamente para el uso de los miembros de la Gerencia General y no debe usarse con ningún otro propósito.

Auditor Encargado

INFORME DEL EXAMEN DE AUDITORIA

EXAMEN SOBRE LA OPERATIVIDAD DEL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

I. INTRODUCCION

INFORMACION RELATIVA AL EXAMEN

1. ANTECEDENTES DEL EXAMEN

La presente acción del control corresponde a la actividad N°020-2009 programada en el Plan Anual de Auditoría para el ejercicio 2009, del órgano de auditoría interna de la empresa de servicios de pre prensa digital; habiéndose acreditado la comisión de control mediante Memorando N°023-OAI, al 23 de setiembre 2009.

Antecedentes de la entidad.

La empresa de servicios de pre prensa digital está encargada de brindar servicios de fotolitos e impresiones a nivel nacional e inició sus actividades en el año 1995.

2. NATURALEZA Y OBJETIVOS

La presente acción de control constituye un examen operativo cuyo objetivo fue el de evaluar la operatividad del área de créditos y cobranzas de la empresa de servicios de pre prensa digital

3. ALCANCE

El presente examen operativo se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas "NAGA", habiendo comprendido la evaluación selectiva de las operaciones de producción y el proceso de créditos y cobranzas.

4. RELACION DE PERSONAL COMPRENDIDO EN LAS OBSERVACIONES

APPELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	DIRECCIÓN DOMICILIARIA
	Gerente de tesorería	
	Sub Gerente de tesorería	
	Jefe de caja	
	Jefe de cobranzas Auxiliar de cobranzas	

5. OBSERVACIONES

En cumplimiento al programa de procedimientos, la comisión de auditoría formuló las observaciones siguientes:

- a. La pérdida de recursos está asociada al poco control al momento de otorgar créditos, pérdidas que se incrementan a consecuencia de la carencia de control interno en el área de créditos y cobranzas.
- b. El grado de preparación que tienen los propietarios de este tipo de empresas para definir y aplicar procedimientos adecuados a efectos de mejorar en el área de créditos y cobranzas es insuficiente.
- c. Los problemas se agravan porque el auditor no prepara un buen plan de auditoría que signifique una importante guía para el trabajo de campo.
- d. Se evidencia la falta de capacitación del personal del área de auditoría.
- e. Las políticas utilizadas no son suficientes y no responden a las actuales circunstancias que afronta la empresa, esto debido a que el departamento de créditos y cobranzas no ha exigido un estudio y análisis de la vigencia y efectividad de las políticas existentes por desconocimiento.
- f. Algunas normas de créditos y cobranzas no se cumplen en su totalidad, ya que en el caso del otorgamiento de los créditos, éstos se efectúan en forma indiscriminada a clientes sin un examen riguroso de acuerdo al tipo de cliente; lo que hace poco confiable y moroso los créditos. Esto genera una brecha en el nivel de recuperación y costos de cobranzas cada vez mayores y que muchas veces son irrecuperables.
- g. Asimismo, se conceden créditos sin parámetros uniformes de clasificación de los tipos de clientes de acuerdo a sus características y clasificaciones de riesgo; en muchos casos no se

establecen las condiciones de pago n forma clara y sobre la base de criterios de costos de recuperación. Esto genera serios problemas en las acciones de cobranza y no permite mantener un óptimo nivel de la cartera de cobranzas.

II. CONCLUSIONES DEL EXAMEN DE LA OPERATIVIDAD DEL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE PRENSA DIGITAL

- 1) El análisis de la política de crédito de la empresa de Servicios |de Pre Prensa Digital no solamente sirve para medir resultados, sino también para que esta área logre alcanzar los objetivos económicos trazados.
- 2) Se ha observado que la empresa no utiliza el análisis financiero para evaluar a los solicitantes del crédito, debido al escaso criterio técnico y profesional del personal del área responsable, ocasionando que las cuentas por cobranza dudosa aumenten constantemente.
- 3) La política de crédito de la empresa tiene deficiencias en cuanto a las normas, procedimientos y reglamentos que hacen imposible la correcta toma de decisiones en cuanto a conceder los créditos y esto está perjudicando el aspecto financiero y económico de la empresa.
- 4) El uso adecuado del crédito comercial hecho en base a políticas de créditos eficaces, contribuirá al mantenimiento de un bajo riesgo financiero, siendo la causa del éxito de algunas empresas. La solidez financiera es garantía para nuevas opciones de financiamiento.

III. RECOMENDACIONES DEL EXAMEN DE LA OPERATIVIDAD DEL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE PRENSA DIGITAL

- 1) Es conveniente que la gerencia realice un estudio de la política de créditos de la empresa a fin de adecuarlas al verdadero objetivo de la misma, con el propósito de desarrollar

en forma más efectiva cada una de las operaciones crediticias y conseguir así más rentabilidad.

- 2) La gerencia debe diseñar programas de capacitación para el personal del área de créditos y cobranzas con el propósito de que éstos puedan actuar con éxito. Esto los capacitará para tomar mejores y óptimas decisiones para impulsar a la empresa hacia su crecimiento y desarrollo empresarial.
- 3) Tomar en cuenta las alternativas de solución propuestas en este trabajo de investigación, ya que consideramos que son en base a comparaciones y experiencias con otra empresa de similar actividad económica.



CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis de la investigación: ***“Si las acciones de Control Interno son relevantes, entonces influyen favorablemente en la optimización de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado”***, a través del cumplimiento de los objetivos específicos propuestos:

- a. Analizar de qué manera la planificación del Control Interno incide en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa en Lima-Cercado.
- b. Demostrar cómo influye la dirección del Control Interno en el manejo de los ingresos de efectivo en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.
- c. Evaluar de qué modo los procedimientos de Control Interno contribuyen a salvaguardar los activos en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

La falta de confiabilidad y de inversión son factores que se repiten a nivel macro (Estado → Empresa) y micro (Empresa → Empleado) lo cual bloquea el buen desarrollo impidiendo el flujo de operaciones y la rentabilidad.

Mientras que en la empresa el “secreto empresarial” es uno de los factores que obstaculizan el control interno y la reducción de costos al no invertir en la contratación de personal idóneo designado específicamente para esta política de control interno. Mayormente en el área de créditos y cobranzas, al control interno se le asigna como una función más al administrativo, por lo cual este no se encuentra debidamente capacitado; sumándose que este al tener un vínculo familiar con la gerencia se multiplican las deficiencias en el óptimo flujo de operaciones en el área de créditos y cobranzas, generándose pérdidas para la empresa.

El Control Interno en el área de créditos y cobranzas de una empresa de servicios de pre-prensa digital, es fundamental e imprescindible pero a su vez debe ser aplicado adecuadamente, siendo esta una herramienta muy útil permitiendo su aplicación a determinados procedimientos inclusive. Dentro de este marco existen las dificultades de parte de la gerencia con respecto al tipo de organización que maneja; es decir, evaluar el ambiente donde se va a aplicar los procedimientos.

La conclusión más importante es que un Sistema de Control Interno debe ser planeado, nunca será consecuencia de la casualidad o surgirá de modo espontáneo. El Control Interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garantice los objetivos de preservar con la máxima seguridad el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado. Asimismo, se ha llegado a la conclusión de que, para poder

introducir procedimientos óptimos y sistemas de control adecuados, el propietario o responsable de la empresa debe tener presente lo importante que es el control interno en la gestión de créditos y cobranzas.

Se debería apoyar al sector de servicios de pre-prensa digital otorgando mayores créditos a los microempresarios e invirtiendo en la difusión de los deberes tributarios, con lo cual podría obtener mayor rentabilidad desarrollando el sector económico del país y obteniendo mayor recaudo de impuestos con lo cual se obtendría mayor inversión en la educación.

Conclusiones

Luego del procesamiento, contrastación, interpretación y análisis de la hipótesis propuesta, se arriban a las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación.

Conclusión general

El estudio de investigación realizado ha determinado la importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.

Conclusiones parciales

a) La planificación del Control Interno comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración en el área de créditos y cobranzas; quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten las empresas en estudio, permitirá mejorar los controles sobre créditos otorgados y acciones de cobranza.

- b) La Dirección de Control Interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar el sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado que la eficiente y eficaz Dirección del Control Interno favorecerá el manejo de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas.
- c) EL Control Interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados; quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos en la empresa.

Recomendaciones

Recomendación general

Considerando que la aplicación de estrategias adecuadas para el área de créditos y cobranzas permitirá mejorar la posición financiera de la empresa, recomendamos la implementación de un sistema de control interno en el área de créditos y cobranzas de las empresas de servicios de pre-prensa digital, en el marco de mixtura de las normas de control interno, los preceptos contenidos en el informe internacional COSO y los nuevos paradigmas de la gestión y control institucional: ética, prudencia y transparencia de la gestión, monitoreando sistemáticamente para

determinar si éste está operando en la forma esperada o si es necesario hacer modificaciones.

Recomendaciones parciales

- a) Asegurar la existencia de objetivos y planes perfectamente definidos, basados en normas de realización, previamente establecidos que sirvan primordialmente para planificar y controlar adecuadamente las operaciones de las organizaciones con el fin de disminuir el riesgo de las incertidumbres empresariales.
- b) Con el fin de obtener mayores utilidades y así poder alcanzar los objetivos propuestos, la gerencia debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia y eficacia en todas las actividades de la empresa; así como incidir en la implementación de controles internos como herramienta útil y eficaz que permita controlar, a través de sus técnicas y procedimientos, los créditos que se otorgan en las empresas, minimizar pérdidas e incrementar los ingresos, toda vez que puede contribuir a la optimización de la gestión en este tipo de empresas.
- c) Las deficiencias en la gestión de créditos y cobranzas van a superarse si la empresa cuenta con un manual de procedimientos para optimizar los procesos, planear metas claras y precisas que conlleven a una buena gestión y una efectiva toma de decisiones y así poder controlar el uso del flujo de efectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ackoff, R. (1972). *Un concepto de planificación de empresas*. Limusa-Wiley, México.
2. Aguirre, J. (1997). *Contabilidad de costos II: Gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller*.
3. Bornor, C. (2007). *Administración II*. Disponible en www.scribd.com/doc/.../Administración-II. [Revisado el 1 de octubre de 2009].
4. Catácora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Primera edición. Editorial McGrawHill. Venezuela.
5. Colegio de Contadores Públicos de Lima. Normatividad en el control gubernamental. I Convención de Contadores Públicos del Sector Público. Expositor: CPC Luis Arturo García Cossio.
6. Commite of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision –COSO- (2000). *Control Interno: Estructura Conceptual Integrada*. [Ecoe Ediciones](http://www.ecoed.com) , Santa Fé de Bogotá, Colombia.
7. Contraloría General de la República. Técnicas de evaluación del Control Interno. Publicada en La Gaceta No.121 del 29 de Junio de 1995
8. Crosby, P. (1996). *Quality is still free*. Ed. Mc. Graw-Hill, New York.
9. Deming, W. (1991). *14 Points Applied to Service* – A. C. Rosander-ASQC Quality Press. New York.
10. Drucker, P. (1972). Long-Range Planning means Risk-Taking. En *Long-Range Planning for Management* (D.W. EWING, Harper and Row, New York).
11. Elkins, A. (1984). *Administración y gerencia estructurada, funciones y práctica*. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano, 55 p.
12. Federación del Colegio de Contadores Públicos de Venezuela (1994). *Principios de contabilidad generalmente aceptados*. Venezuela.
13. Holmes, A. (1994). *Auditorías, principios y procedimientos*. Editorial Limusa. México.
14. Instituto Peruano de Administración de Empresas IPAE. (2002). *Como administrar los créditos y las Cobranzas*. Lima-Perú.

15. Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Un manual para directivos". Ed. Diez de Santos, México.
16. Leonard, W. (1990). Auditoría administrativa. *Evaluación de métodos y eficiencia administrativa*. México. Editorial Diana.
17. Matus, C. (2009). La planificación. Disponible en www.slideshare.net/.../clase-6-la-planificacin-segn. [revisado el 3 de octubre 2009].
18. Meigs, W.; Larsen, G. (1994). *Principios de auditoría*. Segunda edición. México. Editorial Diana.
19. Mintzberg (1994). Rethinking strategic planning, en long range planning. Vol. 27, N°3,1. Gran Bretaña.
20. Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
21. Redondo, A. (1993). *Curso práctico de contabilidad general*. Décima edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela. Editorial gestión 2000. Segunda edición. Barcelona-España.
22. Reyes, A. (1992) *Administración de empresas, teoría y práctica*. Editorial Limusa México, D. F.



ENTREVISTA

La presente técnica busca recoger información relacionada con el tema ***“LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE CREDITOS Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE-PRENSA DIGITAL EN LIMA-CERCADO”***.

1. ¿Considera usted que la actual política económica del país favorece a las empresas de servicios de pre-prensa digital?

- 1 ¿Qué opinión le merece la informalidad de empresas de este rubro?

- 3 ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrolla y aplican los sistemas de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

- 4 ¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuyen con la optimización en la gestión de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

5. ¿Qué tipo de inconvenientes se presentan durante la implementación de acciones de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

6. ¿Cree usted que el Control Interno incide en el manejo de los ingresos y egresos en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

7. ¿Opina usted que, la normatividad actual vigente, debe incidir en las prácticas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

8. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de las empresas?

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

10. ¿Cómo califica las medidas preventivas que han adoptado las empresas de servicios de pre-prensa digital para mejorar los controles en los créditos otorgados y sus acciones de cobranzas?



ENCUESTA

La presente técnica tiene por finalidad recoger información importante que ayude a complementar el trabajo de investigación titulado **“LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE CREDITOS Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRE-PRENSA DIGITAL”**.

Siendo una técnica anónima, se agradecerá su sinceridad, dado que la información que nos proporcione permitirá detectar deficiencias y mejorar la gestión de las empresas de este rubro.

A continuación encontrará alternativas de respuesta; por lo que, luego de leer la pregunta, sírvase marcar con un aspa(x) la respuesta -que a su criterio- considere correcta.

1. ¿Cree usted que el Control Interno constituye un medio para lograr el cumplimiento de la función administrativa y los objetivos de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

2. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrollan y aplican los sistemas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

3. ¿Considera usted que los procedimientos establecen reglas o instrucciones para que los diferentes departamentos tengan una base para cada trabajo, y así coordinar las actividades de forma lógica, útil y eficaz, logrando evitar las desviaciones?

- a) Si ()
- b) No ()

- c) No opina ()
4. ¿Cree usted que las ventajas de las políticas y procedimientos son la consistencia y la estandarización que se inyectan en las operaciones de una organización?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()
5. En la planificación y sistematización ¿cree usted que las políticas que los órganos directivos de la empresa establecen deben plasmarse en una serie de planes de actuación en los que se especifiquen los objetivos y medios para conseguirlos, a nivel de cada departamento?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()
6. ¿Piensa usted que una buena planificación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permitirá que la supervisión sea casi automática en los diversos aspectos del Control Interno?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()
7. ¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuirá a optimizar la gestión de las empresas de servicios de pre-prensa digital?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

8. ¿Cree usted que si se realiza un buen planeamiento para el Control Interno influirá positivamente en la administración?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

9. ¿Opina usted que en la medida que el Control Interno alcance los estándares deseados, influirá favorablemente en la Administración?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

10. ¿Cree usted que el Control Interno incide en el manejo de ingresos y egresos de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

11. ¿Cree usted que el sistema de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital debe incidir en el adecuado otorgamiento de créditos?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

12. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrolla y aplican los sistemas de Control Interno de las empresas de servicios de pre-prensa digital?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

13. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afecta la gestión financiera de las empresas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

14. ¿Cree usted que las empresas de servicios de pre-prensa digital deberían optimizar las estrategias de créditos y cobranzas con la implementación del Control Interno?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

15. ¿Cree usted que las empresas de servicios de pre-prensa digital estén aplicando adecuadamente prácticas eficientes de Control Interno en sus operaciones comerciales?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

16. ¿Cree usted que la normatividad vigente debe incidir en las prácticas de Control Interno en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

17. ¿Cómo calificaría a las medidas preventivas que han adoptado las empresas de servicios de pre-prensa digital para mejorar los controles en los créditos otorgados y sus acciones de cobranzas?

- a) Buena ()
- b) mala ()

c) No opina ()

18. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas de servicios de pre-prensa digital afectan la gestión financiera de la empresa?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

19. ¿Qué opinión le merece que se estandaricen las acciones de cobranzas y los créditos otorgados en las empresas de servicios de pre-prensa digital?

a) Bueno ()

b) Malo ()

c) No opina ()

20. ¿Considera usted que los activos fijos que forman parte de la actividad productiva de una Empresa deben ser registrados y controlados de una manera cuidadosa y constante ya que cualquier error en su control afectará de manera importante la contabilidad de la Empresa?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

21. ¿Considera usted que los activos que posee la empresa simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de su actividad productiva?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

22. ¿Considera usted que la gestión de créditos permite determinar el riesgo de crédito especificando un límite de crédito para un cliente?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

23. ¿Cree usted que la administración de créditos permite identificar señales de aviso con prontitud y desarrollar la búsqueda de decisiones en cuanto a créditos?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

24. ¿Está usted de acuerdo en que los responsables de la cartera de crédito deben estar suficientemente informados y actualizados, sobre los procesos de recuperación de préstamos mediante las diversas técnicas de cobranzas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

25. ¿Cree usted que la dirección ejerce una labor de supervisión para asegurar que las actividades se realizan de manera eficiente y eficaz?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

26. ¿Cree usted que para que un Control Interno funcione se debe establecer en forma sistematizada, es decir, que deben seguir un ordenamiento racional?

- a) Si ()

- b) No ()
- c) No opina ()

27. ¿Cree usted que para que un Control Interno funcione es necesario dotarlo de los elementos para su funcionamiento?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

28. ¿Cree usted que para que se lleve a cabo un buen Control Interno es indispensable orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

29. ¿Cree usted que las empresas de servicios de pre-prensa digital deben utilizar los procedimientos de Control Interno para evitar las pérdidas e incrementar los ingresos?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()

30. ¿Considera usted que el control es consustancial a todos los actos y procesos administrativos de una entidad, es decir, que no puede ni debe concebirse separado?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina ()