



POSGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

RPC-S0-42-No.716-2018

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN
DE CARTERA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA
CIUDAD DE CUENCA BASADO EN EL INFORME COSO 2013

AUTOR:

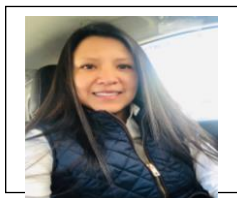
RUTH ELIZABETH ORTIZ MIZHUERO

DIRECTOR:

VERÓNICA NATALIA ESPINOZA FARFÁN

CUENCA - ECUADOR

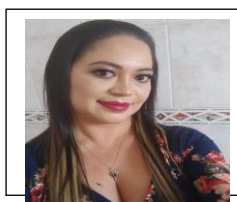
2021

Autora:***Ruth Elizabeth Ortiz Mizhquero***

Contador Público Auditor

Candidata a Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

rutho434@gmail.com

Dirigido por:***Verónica Natalia Espinoza Farfán***

Ingeniero en Administración de Empresas

Contador Público Autorizado

Ingeniero en Contabilidad Y Auditoria

Magister en Auditoria Integral

Doctora en Contaduría

vespinoza@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

ORTIZ MIZHQUERO RUTH E.

INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE CARTERA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE CUENCA BASADO EN EL INFORME COSO 2013

1. Siglas y abreviaturas

SCI: sistema de control interno

CI: control interno

COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

2. Índice

1.	Siglas y abreviaturas	3
2.	Índice.....	3
3.	Resumen.....	4
4.	Título.....	4
5.	Introducción	4
6.	Marco teórico	6
6.1.	Sistema de Control Interno (SCI).....	6
6.2.	COSO 2013	7
6.3.	Gestión de cartera.....	10
7.	Metodología	11
7.1.	Tipo de metodología.....	11
7.2.	Métodos, técnicas e instrumentos de estudio	12
7.3.	Universo y muestra.....	15
8.	Resultados	16
9.	Discusión.....	20
10.	Conclusiones	22
11.	Recomendaciones	23
12.	Bibliografía	24
13.	Anexos	27

3. Resumen

El Sistema de Control Interno (SCI) en las empresas juega un rol importante en la revisión y establecimiento de procesos para mejorar la gestión, además el adecuado control ayuda a identificar los medios para alcanzar los objetivos trazados por la organización, luego del análisis de la entidad en estudio se evidencia la necesidad de evaluar los factores que inciden en la gestión de cartera, el objetivo fue determinar los factores de control interno que inciden en la gestión de cartera de una empresa industrial que fabrica materiales y herramientas de hierro perteneciente al CIU: C2410.22 de la ciudad de Cuenca, basado en el modelo COSO 2013 con el fin de proponer estrategias para optimizar dicho proceso, para ello se utilizó la metodología mixta, mediante la aplicación del cuestionario COSO a los encargados del departamento de cartera, los resultados evidenciaron falencias en los procesos relacionados a la existencia de normas, políticas y manuales desactualizados y el desconocimiento del personal sobre identificación y evaluación de riesgos, con base a estas deducciones, se establecieron estrategias para el departamento orientadas a mejorar la gestión y el desempeño de las actividades, que permitan incrementar los resultados empresariales.

Palabras clave: control interno, COSO, cartera de créditos, crédito.

4. Título

INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE CARTERA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE CUENCA BASADO EN EL INFORME COSO 2013.

5. Introducción

De acuerdo con Zamora, Ponce, Chávez y Cedeño (2018), el Sistema de Control Interno (SCI) en las organizaciones aporta a controlar los recursos y procesos para mejorar la gestión. Mecanismos que ayudan a afianzar el control y seguimiento, tomando en cuenta la metodología que se aplica, resultado que se observa con estimar la eficiencia y productividad en su aplicación, específicamente si se orienta a las actividades fundamentales de la empresa.

Un adecuado SCI ayuda a cualquier empresa a mantener medios para alcanzar los objetivos fijados. De hecho, existen muchas definiciones y opiniones sobre esta herramienta, frente a ello según Chumpitaz (2015) se estructuran varias aristas sobre el control que tienen una difusión internacional, específicamente por la obligatoriedad que hay en algunos países, en la cual se

dispone que las empresas informen a terceros sobre la eficacia de los SCI. Al respecto en algunos estados se han difundido informes con una orientación integradora sobre el control interno (CI), o sea, se lo ve como un sistema transversal en todas las áreas, operacionales y funcionales.

Con base a estos antecedentes que reflejan la importancia de la aplicación de un SCI en las organizaciones para una adecuada gestión surge la problemática de estudio, que versa en que las organizaciones dedicadas a la fabricación de barras, varillas y secciones de hierro pertenecientes al CIUU-C2410.22, presentan deficiencias en los procesos que afectan la optimización de las operaciones y el logro de resultados eficientes, debido a una inadecuada estructura organizacional, la inexistencia de políticas y reglamentos, una insuficiente orientación técnica, entre otros; derivando que tanto los directivos, accionistas y el personal evidencien un margen de incumplimiento a las normas, leyes y reglamentos que rigen las operaciones institucionales, provocando un grado de vulnerabilidad ante la pérdida de recursos materiales, humanos y financieros.

Situación que debe ser enfrentada mediante la ejecución de un adecuado SCI, puesto que la fortaleza económica que tiene la ciudad de Cuenca está en el sector industrial, el cual constituye una fuente de recursos fundamentales para el desarrollo de la provincia del Azuay (Altamirano, Sarmiento y Cordero, 2019). Según datos proporcionados por el Municipio de Cuenca el 97% de la actividad económica está concentrado en la ciudad con presencia de empresas en las ramas de comercio, transporte, industria manufacturera y construcción (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

Con base a lo observado en la empresa objeto de estudio se identifica como problema central la inadecuada concesión de créditos y gestión de cobro puesto que se evidencia la existencia de cuentas vencidas, compromisos de pago que no se cumplieron, autorización de líneas de crédito por parte de la gerencia general sin las garantías necesarias, finalmente el total de cuentas por cobrar representa el 23% del total del activo corriente, un porcentaje elevado con relación al resto de cuentas de la empresa, siendo las presumibles causas: la manipulación de datos con personal no autorizado, el impropio registro de pagos de los clientes, la inexistencia de procesos documentados y actualizados para la concesión de créditos, entre otras; generando algunos efectos, tales como: vulnerabilidad de los registros contables y financieros, incremento de la

cartera y rubros para la gestión de cobro, la poca seguridad razonable en la conciliación de cuentas por cobrar con las cuentas por pagar en la organización, entre otros (Superintendencia de Compañías, 2016).

Bajo tal contexto, la presente investigación tiene por objetivo determinar los factores de control interno que inciden en la gestión de cartera de una empresa industrial que fabrica materiales y herramientas de hierro perteneciente al CIU: C2410.22 de la ciudad de Cuenca, basado en el modelo COSO 2013 con el fin de proponer estrategias para optimizar dicho proceso. Por lo tanto, a partir de los resultados encontrados mediante el diagnóstico de situación actual de la organización respecto de los factores de control interno, cuya incidencia afecta al proceso de crédito se propone llevar a cabo un plan estratégico centrado en los ejes de prevención, ejecución y recuperación con el propósito de optimizar la gestión de la cartera en este tipo de entidades.

6. Marco teórico

6.1. Sistema de Control Interno (SCI)

De acuerdo a Navarro y Ramos (2016) el control interno es el proceso mediante el cual se rige el estilo de gestión en una entidad, permite detectar posibles inconvenientes en el desarrollo de los procesos organizacionales, convirtiéndose en un apoyo para la toma de decisiones, así garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio de cada período económico.

El control interno debe velar permanentemente por el cumplimiento de los objetivos asociados a la naturaleza de las operaciones realizadas por las empresas independientemente de la rama económica, orientados a alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones y alcanzar un grado de confiabilidad en la presentación de la información financiera, de tal forma que sirva de base para la toma de decisiones por los usuarios de la información en las organizaciones, además el CI gestiona el seguimiento de las normas y regulaciones para reducir o minimizar el riesgo de pérdidas por sanciones derivadas del desconocimiento de las normas del sector o por una inadecuada aplicación de las mismas por los administrativos (Vásquez, 2016). Bajo el criterio de Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) el CI promueve la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la entidad, la calidad de los bienes y servicios proporcionados y resguarda los bienes y recursos contra cualquier situación que pueda afectarlos.

El control interno protege los recursos de la empresa o negocio, detecta las desviaciones que puedan presentarse o afectar al cumplimiento de los objetivos planteados, bajo esta metodología se evitan pérdidas por fraude o negligencia (Servin , 2020), sin embargo, se observa que en las pequeñas y medianas empresas no existe un adecuado sistema de administración al no tener objetivos y planes correctamente establecidos, la metodología empírica utilizada por este tipo de empresas conlleva a resultados negativos para los negocios como malversación o pérdida de activos, incumplimiento de normas y pérdida de imagen de la empresa, siendo así, se recomienda la gestión del CI con anticipación para garantizar la óptima utilización de recursos para gestión financiera y administrativa de calidad (Serrano, Señalín, Vega y Herrera, 2017). En este sentido, el Sistema de Control Interno (SCI) en las organizaciones aporta a controlar los recursos y procesos para mejorar la gestión.

Para González (2014) la importancia de mantener un SCI en las organizaciones radica en que mediante procedimientos se organizan las actividades de la entidad y se orientan a la satisfacción de las necesidades, generadas en un momento determinado, se protegen los activos que forman el patrimonio de la empresa y se contrarresta la eficiencia y efectividad de las actividades y operaciones desarrolladas.

En tal sentido, López y Guevara (2015) manifiestan que la importancia de poseer un SCI para las empresas competitivas, radica en que mediante este procedimiento se organizan los procesos de la entidad y se orientan a la satisfacción de las necesidades presentes en un momento determinado, se protegen los activos que forma parte de la estructura patrimonial de la empresa y se contrasta la eficiencia y efectividad de las operaciones desarrolladas. El SCI es el conjunto de acciones, actividades, planes, procedimientos y métodos, desarrollados para prevenir posibles riesgos, se estructura por cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega y Pérez, 2018).

6.2. COSO 2013

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) lanzó en el año 2013 una versión actualizada del modelo presentado en 1992, en el que se mantienen los cinco

componentes, pero se presenta una ampliación de conceptos con la finalidad de maximizar la evaluación del control interno, a través del planteamiento de 17 principios y el desarrollo de conceptos de riesgos. A criterio de Morales (2017) los principales cambios que se dieron en el COSO 2013 están orientados a.

- La consecución de objetivos
- Proceso que consta de tareas y actividades continuas
- Actividades realizadas por los empleados en cada uno de los niveles jerárquicos
- Proporción de seguridad razonable a la directiva
- Se adapta a cualquier tipo de organización, unidad operativa o proceso del negocio

Como se observa uno de los principales enfoques son los objetivos de la organización, al respecto González (2014) sostiene que cada entidad cuenta con una misión, para ello se deben establecer estrategias para cumplirla, adicional las entidades implementan objetivos, establecidos mediante un proceso estructurado o informal dependiendo de la organización, en conjunto con la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se expone la entidad se define una estrategia global, por ello, el Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos que les permite centrarse en diferentes aspectos del control interno, estas son:

- **Objetivos operativos:** están relacionados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- **Objetivos de información:** estos objetivos se encargan de la preparación de reportes de información financiera y no financiera interna y externa para uso de la organización y los accionistas.
- **Objetivos de cumplimiento:** se encargan de dar cumplimiento a lo establecido por las leyes y regulaciones establecidas por los organismos de control.

Los objetivos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la entidad, teniendo en cuenta que es un requisito previo para un control interno eficaz. Por otra parte, con respecto a la ampliación de conceptos, Santa Cruz (2014) define cada uno de los componentes el marco integrado del COSO 2013, a continuación, se presenta:

- 1. Ambiente de control:** establece los lineamientos para el funcionamiento en la organización e impacta en la concientización de los colaboradores sobre la relevancia del control, asimismo, influye en los otros componentes.
- 2. Evaluación de riesgos:** se basa en la detección y análisis del riesgo con índices de mayor relevancia en la empresa.
- 3. Actividades de control:** son políticas y procedimientos que contribuyen al cumplimiento de las directrices impuestas por la gerencia como medidas preventivas.
- 4. Información y comunicación:** en este punto hace énfasis en captar y transferir información en la organización para establecer cuál es la contribución de cada departamento en el cumplimiento de las responsabilidades.
- 5. Actividades de monitoreo:** se debe efectuar procedimientos relacionados a la revisión y evaluación, ayuda a identificar que los controles funcionen de manera adecuada.

Es importante que los cinco componentes del COSO III funcionen de manera integrada para reducir el riesgo, considerando que cada uno de ellos es interdependiente y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos de conexión, asimismo. El marco integrado COSO III establece 17 principios que representan conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno. En el anexo 1, se presenta la distribución de los principios por cada componente del COSO III.

Con respecto a los principios de cada componente se destaca que la evaluación que propone el modelo deben ser programadas, llevadas a cabo puntual y periódicamente, se realizan por separado en cada proceso de tal manera que las decisiones sean dirigidas exactamente al proceso que presente deficiencias administrativas u operativas, por otra parte, la comunicación de deficiencias debe ser considerada fundamental en cada proceso y ser presentada en el menor

tiempo posible, con el fin de evitar que los riesgos afecten a la empresa e impidan el alcance de objetivos (Galaz, Yamazaki, Ruiz y Urquiza, 2015).

6.3. Gestión de cartera

Según el criterio de Jaramillo (2018) la gestión de cartera es un conjunto de actividades financieras y administrativas que buscan obtener rentabilidad a cambio de la prestación de un servicio o venta de bienes para alcanzar ganancias; es necesario establecer políticas de recaudo del dinero para obtener una rotación estable y manejo a plazos, asegurando el retorno del efectivo a la entidad, esto permitirá trabajar en inversiones a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan (2010) en la concesión de crédito que asume una empresa incluye factores como términos de la venta, análisis de la política de crédito y las políticas de cobranza:

1. **Términos de venta:** se incluye las condiciones establecidas para el otorgamiento de crédito como es el periodo de crédito, descuento el descuento por pronto pago y el periodo del mismo y el tipo de instrumento de crédito.
2. **Análisis de la política crédito:** para establecer una política de crédito se debe considerar los efectos que genera en las siguientes cuentas; ingresos, costos, costos de la deuda, probabilidad de falta de pago y descuento por pronto pago.
3. **Políticas de Cobranza:** toda empresa que venda a crédito debe establecer un procedimiento para cobrar las cuentas, comprende el monitoreo con la finalidad de dar seguimiento.

Las cuentas por cobrar se relacionan con la rentabilidad en las empresas industriales, debido a la rotación del efectivo, siendo importante implementar políticas de cobranza que aseguren movimientos adecuados para que las organizaciones puedan defender las obligaciones y cubrir las necesidades para el desarrollo operacional. Además, Cambra (2005) sostiene que en el sector industrial la gestión de cartera de clientes presenta ciertas particularidades, como es la relación duradera tanto con los clientes como con proveedores, debido a que las transacciones implican recursos económicos altos que generan niveles de incertidumbre y riesgo, por lo que los autores recomiendan una gestión estratégica.

En la gestión se debe considerar el riesgo que conlleva las ventas a crédito, implica la falta de pago oportuno, de acuerdo con Leal, Aranguiz y Gallegos (2018) el incremento de ventas a crédito puede generar en una empresa la disminución del nivel de liquidez y de la calidad de las cuentas por cobrar, si no se cuenta con políticas que evalúen la calidad y capacidad crediticia de los clientes actuales como potenciales. Lo mencionado se evidencia en un estudio realizado por Jaramillo (2016) a empresas industriales de químicos en Colombia en donde el elevado número de días de cuentas por cobrar generaron problemas de liquidez y endeudamiento a las empresas, ya que, al no cobrar las ventas no pueden pagar a los proveedores, lo que se traduce en una disminución en la rentabilidad porque no se puede cancelar deudas con los proveedores ni se puede invertir en nuevos recursos.

7. Metodología

7.1. Tipo de metodología

El enfoque metodológico de la presente investigación fue mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, a través del cual, se identificó información útil para determinar la situación actual de la organización, aplicando entrevistas y cuestionarios que permitieron conocer los procedimientos que requieran optimización para su aplicación, los cuales se estructuraron con base a los cinco componentes del COSO 2013 (Ver Anexo 1). Para el análisis cuantitativo, se utilizaron instrumentos que evalúen el cumplimiento de ciertos aspectos referentes al control interno de la empresa, estos aplicativos emitieron resultados que posibilitaron el análisis estadístico de la información.

El proyecto fue descriptivo y explicativo con respecto al objeto de estudio planteado, se hace referencia a los procesos de control interno en empresas pertenecientes a la actividad económica C2410.22 estableciendo variables con base a los cinco componentes del COSO 2013 que permitieron identificar las características del Control Interno desarrollado en la empresa y planteando las causas y efectos del problema en su contexto. Por otro lado, el alcance del estudio se limitó a la gestión de cartera que realiza la empresa.

7.2. Métodos, técnicas e instrumentos de estudio

La investigación buscó analizar cuidadosamente datos a través del instrumento aplicado, por lo cual, considerando las características de la empresa estudiada fue factible la aplicación del cuestionario COSO, contribuyendo de esta manera a la descripción y análisis del entorno con relación al Sistema de Control Interno que maneja la empresa. Para la validez del instrumento de medición se utilizó el método de Ábaco de Regnier que consiste en consultar a jueces expertos, que de acuerdo con Escobar y Cuervo (2008) implica la opinión sobre un instrumento, en donde se valora y valida cada componente o en su totalidad, para ello es importante que los participantes tengan una trayectoria en el tema y reconocidos como cualificados en el mismo. Por su parte, Robles y Rojas (2015) afirma que todo instrumento tras ser sometido a criterio de expertos, tiene validez y fiabilidad, en cuanto al primero hace referencia a que el instrumento cumpla el propósito para el que fue realizado y el segundo implica precisión del mismo.

Ábaco Regnier

Este método fue propuesto por el Dr. François Regnier, consistió en realizar preguntas a expertos sobre un tema en específico y el tratamiento de las respuestas se realizó en una escala de colores, indicando el grado de cumplimiento de los factores evaluados en el cuestionario y las opiniones sobre el tema consultado, posterior a ello se realizó una evaluación de la información recopilada y a manera de resumen se estableció puntos favorables y desfavorables identificados en el proceso desde sus percepciones, las fases que la aplicación del método son cinco:

Recoger la opinión de los expertos: se inició con la recolección de información sobre el tema a analizar para definir cada uno de los puntos o elementos que conformarán la investigación, de modo que se estableció los factores a evaluarse en el campo de la discusión por los expertos, quienes utilizaron una escala de colores para determinar el grado de cumplimiento.

Tratamiento de la información: los datos obtenidos en la fase anterior, se plasmaron en una matriz, donde, en las filas se plasmó los componentes a evaluarse y en las columnas en de los expertos, quienes mediante una escala de colores determinaron el grado de cumplimiento de los factores evaluados en el estudio.

Discusión de Resultados: en esta fase, se abordó un debate de los resultados obtenidos por los expertos, en el cual se dio una mesa de diálogo en el cual abordaron los diferentes puntos de vista con la finalidad de llegar a un acuerdo de los cuáles son los factores que presentan problemas y mejorarlos.

Las opciones utilizadas para revelar las opiniones del grupo de expertos se basaron en el método de semaforización, en donde el verde significa pase, en donde los expertos tienen repuestas favorables para la empresa ya que indican que los factores evaluados se están cumpliendo correctamente, el amarillo es cuidado, deténgase que hay factores que se pueden mejorar y el rojo pare, opinión muy desfavorable de los expertos dado que hay inconsistencias en el cumplimiento de los factores. Y adicionalmente, se han establecido otros criterios que se pueden suscitar por parte de los expertos que es blanco en la cual no se tiene ningún aporte de los expertos.

Tabla 1. Escala de colores de calificación de la matriz

Rojo	Rosado	Amarillo	Verde Oscuro	Verde Claro	Blanco
Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	No hay opinión

Elaborado por: Ruth Ortiz

En la tabla anterior, se indica la calificación de los expertos tienen sobre los factores evaluados mediante la escala de semaforización, cual ayudó a definir las posiciones favorables o desfavorables que se presentaron en el análisis.

La valoración de las opiniones de los expertos se basó en Ábaco Regnier mediante la evaluación de los cinco componentes del COSO, conformada de veinticinco preguntas (ver anexos 4,5,6,7 y8)

Tabla 2. Calificación Ponderada de los expertos

Subcomponentes	Ponderación de los respuestas de los expertos
Entorno de control	Excelente
Evaluación de riesgos	Importante
Actividades de control	Importante
Información y comunicación	Excelente

En este sentido, la tabla 2 muestra los resultados de la evaluación del cuestionario COSO aplicado para la gestión de cartera, tal como se observa los 5 componentes muestran resultados positivos entre, importante y excelente, lo que indica que el instrumento está desarrollado de forma oportuna y proporcionará información relevante sobre el tema de estudio, adicional permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados en el área de estudio.

Por otra parte, para determinar la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach, que según Oviedo y Campo-Arias (2005) es un índice que cuantifica si los ítems considerados en un instrumento están correlacionados, para ello realiza un promedio de las correlaciones, de esta manera se evalúa la consistencia interna de las preguntas. A continuación, se definen los métodos utilizados en la presente investigación:

Método inductivo/deductivo: se partió desde una visión general del control interno de las empresas del sector para evaluar particularmente las características del proceso de crédito de la empresa objeto de estudio.

Método analítico/sintético: se procedió a desagregar cada paso del proceso de crédito realizado en la empresa para su análisis y reestructuración posterior, es decir, evidenciar las causas del problema para la toma de decisiones.

Método estadístico: el tratamiento de la información recopilada se realizó mediante la estadística descriptiva, permitiendo conocer el estado actual de la organización sobre el manejo de control interno para posteriormente emitir recomendaciones y proponer estrategias fundamentadas con datos cuantificables y reales.

Técnicas e instrumentos

Encuesta: se aplicó el cuestionario validado por López, Castro y Lastra (2018) con base a los componentes del COSO 2013 dirigido a los directivos, al jefe departamental y al personal que labora en el área de cartera, con la finalidad de obtener información referente al control interno del objeto de estudio.

7.3. Universo y muestra

Población: se tomó como universo al total del fenómeno estudiado, en este caso representa 17 colaboradores del área de gestión de cobranzas.

Tabla 3. Población de la empresa objeto de estudio

Cargo	Número participantes	Instrumento
Presidente	1	Entrevista
Gerente	1	Entrevista
Jefes de área	4	Cuestionario COSO
Personal	11	Cuestionario COSO
Total	17	

Elaborado por: Ruth Ortiz

Para la determinación de la muestra se utilizará el muestreo no probabilístico por conveniencia, definido por Otzen y Manterola (2017) como la técnica que permite seleccionar los datos accesibles que acepten ser incluidos, este se fundamenta en la accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Tratamiento estadístico

Para el tratamiento de la información recolectada se utilizó el software estadístico SPSS, el cual permitió obtener los estadísticos descriptivos, realizar el análisis de componentes principales y factorial y aplicar pruebas específicas.

Así también, considerando que en el presente estudio se definieron variables y tomando en cuenta que el análisis estadístico busca demostrar la relación entre dichas variables, se determinó la correlación entre los cinco factores de control interno; todo ello debido a que para el desarrollo de esta investigación se tomó como variable dependiente a la gestión de cartera de la empresa y como variables independientes a los factores de control interno según COSO 2013 que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.

Tabla 4. Alfa de Crombach cuestionario COSO

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en	
Alfa de Cronbach	elementos estandarizados	N de elementos

Elaborado por: Ruth Ortiz

El análisis de consistencia interna del cuestionario COSO se realizó en el programa estadístico SPSS, mediante el coeficiente Alfa de Crombach, en este contexto la fiabilidad del instrumento de 25 ítems presentó un $\alpha = 0,727$, lo que proporciona a la escala una consistencia alta. De acuerdo a Quero (2010) mientras más cercano a 1 mayor es la consistencia de los ítems analizados, por lo tanto, se evidencia que el instrumento es aceptable.

8. Resultados

Para identificar la situación actual de la entidad se utilizó el cuestionario de control interno COSO, en el área de gestión de cartera, en este sentido, se aplicó el cuestionario a los trabajadores del departamento, enfocado en medir los cinco componentes del control interno, de donde se obtuvo el nivel de riesgo y confianza que dan una visión general de las falencias identificadas.

Se tomaron como referencia dos valores siendo 0 = grado de cumplimiento “ninguno” y 1= cumplimiento “alto”. Para identificar el nivel de confianza se aplicó la siguiente expresión:

$$\text{Nivel de confianza (NC)} = \frac{CT}{PT} \times 100\%$$

Por otra parte, para establecer el nivel de riesgo, se realizó la diferencia porcentual entre la base (100%) y el nivel de confianza determinado mediante las respuestas de los colaboradores del departamento de gestión de cobranzas, utilizando la siguiente expresión:

$$\text{Nivel de riesgo (NR)} = 100\% - NC$$

Con referencia a los resultados obtenidos, mediante la aplicación del COSO se describen mediante cuadros resúmenes, mientras que la aplicación de los instrumentos se describe en los en el anexo 9.

Tabla 5. *Criterios de valoración de riesgo y nivel de confianza*

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Nivel de riesgo de control		
Alto	Moderado	Bajo
50%-85%	25%-49%	5%-24%

Elaborado por: Ruth Ortiz

Fuente: Lapo y Malatay (2019)

A continuación, se estructura la matriz de ponderación para componente del COSO para el proceso de gestión de cartera:

Tabla 6. *Matriz de ponderación proceso gestión de cartera*

Subcomponente	Ponderación	Calificación	Matriz de ponderación	
			Confianza	Riesgo
Entorno de control	5	4,1	82%	18%
Evaluación de riesgos	5	3,2	64%	36%
Actividades de control	5	3,3	66%	34%
Información y comunicación	5	3,8	76%	24%
Supervisión y monitoreo	5	4	80%	20%

Elaborado por: Ruth Ortiz

Fuente: Cuestionario COSO, 2020

Con la información proporcionada por la tabla 6 se concluye que, en el componente evaluación de riesgos existe el nivel de confianza moderado con el 64% y el nivel de riesgos de 36% (moderado), al igual que el componente actividades de control, con el nivel de confianza moderado de 66% y el nivel de riesgo de 34%.

Estos resultados se dan, ya que la entidad no cuenta con normas, políticas y lineamientos actualizados donde se establezca pautas para la administración de riesgos, lo que afecta directamente al cumplimiento de los objetivos y recuperación de fondos necesarios para la operatividad de la entidad, en este sentido, es necesario la aplicación de niveles de riesgo de acuerdo a los créditos otorgados que permita una adecuada supervisión y monitoreo.

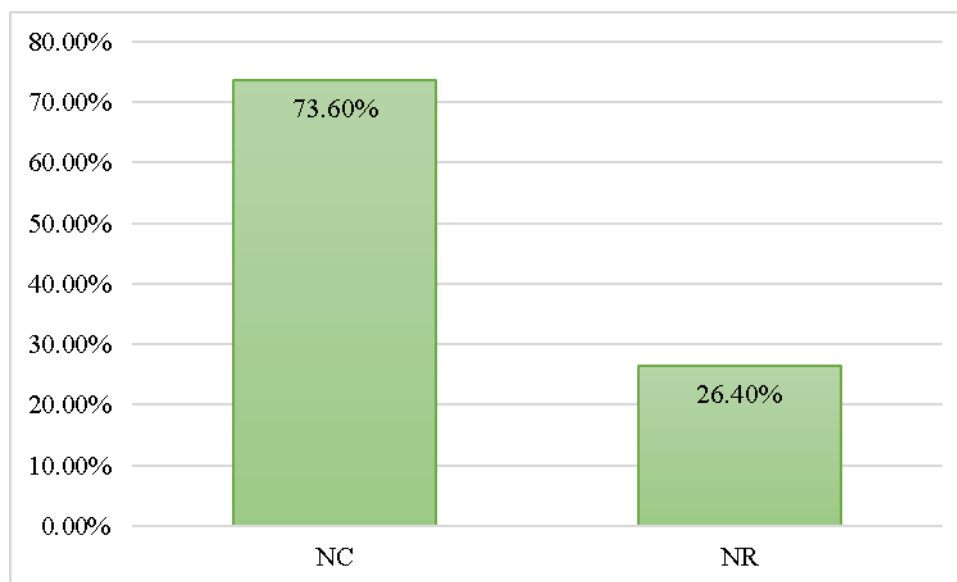


Figura 1. Identificación de riesgos global gestión de cartera

Elaborado por: Ruth Ortiz

La valoración del riesgo total muestra un nivel de confianza moderado en la empresa del 73,60%; lo que representa concomitantemente un riesgo moderado del 26,40%. Datos relevantes que servirán como base para fundamentar estrategias que ayuden a la entidad a mejorar la gestión con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

Con base a los resultados de la encuesta aplicada a los responsables del área de cartera, se evidenciaron factores negativos que generan falencias al momento de realizar las actividades propias del proceso, así como el desconocimiento de aspectos relacionados al mismo:

- La entidad dispone de manuales, normas y políticas, sin embargo, necesitan ser actualizadas y mejoradas.
- La entidad no dispone de principios que incluyan la segregación de funciones en el proceso de ingresos.
- Desconocimiento del personal referente a la evaluación y tratamiento de riesgos.

Los resultados de la evaluación del control interno al departamento de gestión de cartera permiten evidenciar la falencia en el desarrollo de las actividades, un punto importante es el desconocimiento del personal sobre la evaluación y tratamiento de los riesgos, este punto,

ocasiona problemas a la hora de tomar decisiones sobre la recuperación de fondos y la entrega de productos a crédito.

La falta de actualización de manuales, normas y políticas influye de forma negativa en el desarrollo de las actividades, es importante que la empresa cuente con documentos actualizados que se adapten a los cambios del entorno y la gestión de negocio, de esta forma proporcionar lineamientos claros para el desarrollo de las actividades de cobranza.

Luego de la evaluación del control interno en el proceso de gestión de cartera de la empresa se realiza el análisis financiero que evidencie el comportamiento de las principales cuentas relacionadas a las cuentas por cobrar clientes, durante los años 2018 y 2019. La aplicación de indicadores de rotación permite analizar la eficiencia con la que la empresa administra y recupera los recursos con los que opera, a partir del movimiento de los activos corrientes con los que se cubre las obligaciones con los proveedores.

Tabla 7. *Indicadores financieros empresa industrial*

Indicador	Fórmula	2018	2019
Liquidez corriente	Activo corriente/pasivo corriente	1,527	1,340
Endeudamiento del activo	Pasivo total/activo total	0,665	0,691
Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	2,985	3,240
Rotación de cartera	Ventas/cuentas por cobrar	7,601	8,149
Rotación de ventas	Ventas/activo total	0,978	1,022
Período medio de cobranza	(Cuentas por cobrar*360)/ventas	47,365	44,179
Rentabilidad neta en ventas	Utilidad neta/ventas	0,008	-0,053

Elaborado por: Ruth Ortiz

Los datos de la tabla 7 muestran los indicadores financieros de la empresa industrial de la ciudad de Cuenca para los años 2018 y 2019, la liquidez corriente muestra la capacidad de la entidad de sustentar las obligaciones corrientes, en el período 2018 se observa un valor de \$1,52 dólares lo que indica que la empresa, por cada dólar de deuda cuenta con \$0,52 a favor, disminuyendo al año 2019 a \$1,34 dólares, demostrando que la empresa debe implementar estrategias de recuperación de cartera que le permita cubrir las obligaciones con terceros.

El endeudamiento del activo permite conocer el nivel de autonomía financiera, en otras palabras muestra que tan comprometido se encuentra el activo con terceros, para el año 2018 el valor fue de 66,5% lo que significa que esta proporción de activos es financiado por terceras personas, para el año 2019 en indicador incrementa al 69%, lo que indica que la mayoría de activos son financiados con deuda, considerando que este tipo de estructura es riesgosa para la empresa, pues en el caso que las ventas no aumenten los accionistas serán los encargados de cubrir las obligaciones a corto plazo.

El apalancamiento financiero identifica cuantas unidades monetarias de activos se han conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio, en el caso de la empresa industrial se observa que durante el año 2018 el indicador fue de 2,99% lo que indica que los accionistas tienen el poder sobre el 2% de la empresa, el valor se incrementa para el año 2019 a 3,24% resultado no favorable para la entidad y el desarrollo de las actividades normales, el aumento del indicador puede ser originado por la adquisición de activos fijos financiados por terceros.

Por su parte la rotación de cartera indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio en un período de tiempo determinado, para el año 2018 la cartera rotó 7,60 veces, para el 2019 fue de 8,14 veces, lo que indica que la rotación no es efectiva y necesita ser evaluada. Con respecto al período medio de cobro permite identificar el nivel de liquidez de las cuentas y documentos por cobrar, en este sentido para el año 2018 se observa que los valores se recuperan en 47,36 días, disminuyendo al 2019 a 44,17 días, estos resultados demuestran que, se deben implementar estrategias para disminuir el día promedio de cobro. Por último, el margen de utilidad neto mide la rentabilidad de la entidad, para alcanzar beneficios netos de las ventas, para el año 2018 el valor fue de 0,008 lo que indica que por cada dólar de ventas la empresa obtiene un margen de utilidad de 0,008 centavos, para el año 2019 la empresa presenta pérdidas, es decir por cada dólar de ventas la entidad malgasta 0,05 centavos de dólar, esto se fundamenta en las bajas ventas durante este período.

9. Discusión

Para identificar la gestión de cartera de la entidad industrial de la ciudad de Cuenca, se aplicó un cuestionario de control interno COSO al personal encargado de manejo de la misma. A criterio

de Morocho, Narváez y Erazo (2019) esta herramienta contribuye a la organización para examinar actividades relacionadas con los ingresos, egresos y recuperación de cartera.

Los resultados muestran que los componentes del COSO: entorno de control, información - comunicación y supervisión – monitoreo tienen un nivel de riesgo bajo, debido a que realizan acciones que garantizan el conocimiento de las actividades, mediante la comunicación adecuada entre los responsables del departamento, adicional se realizan controles que permiten optimizar los resultados.

Por otra parte, los componentes; evaluación de riesgos y actividades de control poseen un nivel de riesgo moderado. A criterio de Quinaluisa (2018) para disminuir o mantener el riesgo de estos componentes es necesario identificar, analizar y administrar los riesgos en los procesos de la organización, así como establecer procedimientos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

En este contexto, se identificó que las normas y políticas de la entidad no fueron actualizadas, lo que limita tener un control interno adecuado en los procesos del departamento de cartera. En concordancia con lo expuesto por Cruz (2013) pues al no existir manuales en esta área los objetivos de la organización no se cumplen, dado que no existe un marco de referencia para el correcto desempeño en las actividades.

De igual manera, la entidad no dispone de un manual de funciones que establezca las actividades y procedimientos a desempeñar en el área de cartera, por lo que los trabajadores desconocen como evaluar y manejar el riesgo que se presenta al gestionar los créditos otorgados por la entidad, aspecto que interviene de forma negativa en el departamento afectando al bienestar empresarial y al logro efectivo de las metas en la organización.

Cabe mencionar que el manual de funciones permite a los empleados disponer de una guía que oriente a las actividades a seguir y a establecer responsabilidades que debe asumir cada persona en el puesto de trabajo. En esta misma línea, Vivanco (2017) refiere que todas las empresas manejan procesos por lo que es necesario realizar una guía operativa que garantice el correcto funcionamiento de cada proceso, al mismo tiempo que sirve para monitorearlo.

En concordancia con lo mencionado, Coronel (2018) menciona que uno de los principales problemas que se presenta la empresa es la confusión de funciones que debe realizar cada empleado, a lo que se suma la acumulación de actividades, debido que al asignar un cargo tiende a ser ambiguo, de ahí la importancia de establecer un manual. A pesar de ello, muchas de las organizaciones desconocen los beneficios que conlleva esta herramienta por lo que no hacen uso del mismo. De acuerdo a Hernández (2015) en una empresa manufacturera un manual de funciones permite mejorar la productividad, ya que, se establece la planeación e integración efectiva de los recursos orientados a los resultados, logrando la competitividad y mejora continua.

10. Conclusiones

El control interno comprende la herramienta imprescindible para salvaguardar los recursos de la entidad y alcanzar los objetivos empresariales con eficiencia y eficacia, para ello, es importante la implementación de estrategias que permitan a la entidad eliminar falencias y guiar al personal sobre el desarrollo adecuado de las actividades y funciones incrementando la rentabilidad.

Se concluye que, en el proceso de cartera la evaluación de riesgos presenta el nivel de confianza moderado con el 64% y el nivel de riesgos de 36%, al igual que el componente actividades de control, con el nivel de confianza moderado de 66% y el nivel de riesgo de 34%, estos resultados se derivan del desconocimiento por parte de personal sobre actividades de evaluación y control de riesgos, que afecta de forma negativa al desarrollo adecuado de las actividades y recuperación de cartera.

Entre las debilidades del componente de actividades de control se evidenció la deficiencia en el conocimiento del manejo del control de riesgos en el área de cartera por parte del personal, lo que impide el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

Con respecto a los indicadores de desempeño utilizados en el presente trabajo, no presentan un buen panorama, esto debido a que no existe control y seguimiento de las metas establecidas en el departamento de cartera, con ello, el riesgo de ocasionar pérdidas para la entidad es mayor.

Bajo este contexto, la evaluación de los indicadores financieros de la entidad no es positivo, en el caso de la liquidez corriente la empresa para el año 2019, presentó la disminución en\$ 0,18

centavos de dólar, el apalancamiento financiero se incrementó 0,25 para el año 2019 y la rentabilidad neta de ventas disminuyó a -0,053 esto generado por el bajo nivel de ventas para el último período analizado, acarreado la generación de pérdidas para la entidad. Dejando claro el problema de la entidad, relacionado a la liquidez y la deficiente gestión que enfrenta la empresa para alcanzar resultados oportunos.

Por último, a partir de los resultados obtenidos se establece un plan de mejora para el departamento de cartera mediante estrategias que guíen al personal de la entidad, para el adecuado desarrollo de las actividades y funciones, de esta forma mejorar el desempeño en las diferentes fases de la recuperación de fondos y a su vez el incremento de la rentabilidad económica.

11. Recomendaciones

La administración de la entidad debe realizar el proceso de actualización de manuales, políticas y procedimientos, en especial para el departamento de cartera, a través del establecimiento de procesos, delegando funciones, de modo que las actividades que se ejecuten sean llevadas a cabo de forma eficiente y eficaz.

En el área de cartera es necesario realizar controles continuos para disminuir riesgos y evitar falencias, que interfieran al momento de implementar estrategias oportunas para el cumplimiento de las metas de créditos y recuperación de cartera, para ello, es importante la retroalimentación adecuada entre los miembros de la organización con la finalidad, que los controles efectuados beneficien a la entidad para el incremento de los beneficios y la permanencia en el mercado. El departamento de cobranza debe centrarse en incrementar la rentabilidad de la organización, por medio de controles y procesos adecuados que ayuden a la efectividad de recaudación y otorgamiento de crédito, encaminando a la empresa al cumplimiento de las metas.

Desarrollar mecanismos para el proceso de recuperación de cartera, mediante estrategias con base al seguimiento de los créditos vencidos y por vencer, de esta forma reducir el nivel de

morosidad, mejorar la administración y control del departamento agilizando el proceso de cobros, de esta forma evitar niveles bajos de liquidez.

A partir de los resultados obtenidos se plantea una serie de estrategias para mejorar la gestión de cartera en la entidad están: el planteamiento de la estrategia de políticas preventivas con la finalidad de establecer parámetros idóneos que deben seguir los trabajadores en la concesión de créditos y de recuperación de cartera, mediante la capacitación de los empleados, ya que son la imagen de la empresa con el cliente. Además, la empresa para minimizar los riesgos en el área de crédito debería plantear políticas de ejecución en la concesión de créditos con la finalidad de minimizar riesgos para mejorar la gestión de cartera. Asimismo, es importante establecer políticas de recuperación de cartera para establecer límites de créditos que la empresa puede otorgar a sus clientes (ver anexo 10).

La gestión de cartera representa el conjunto de medidas planificadas y aplicadas para lograr una adecuada recuperación de valores otorgados en calidad de crédito. Bajo tal contexto, las estrategias establecidas en la presente investigación tienen la finalidad de mitigar ciertas falencias que presenta la organización objeto de estudio para disponer de recursos de manera rápida y efectiva.

En resumen, el planteamiento de estrategias en el área de Gestión de Cartera es importante, porque ayuda a la empresa a mejorar los procesos en el área mediante la planificación adecuada sobre las actividades que deben realizarse permitiendo que se cumplan con los objetivos propuestos del área.

12. Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Cuenca ciudad sostenible / plan de acción*. Cuenca: BID. Obtenido de <http://propone.net/cccv.ec/docs/cuenca-cuidad-sostenible.pdf>
- Cambra, J. (2005). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 173-185.
- Cedeño, R. y Morell, L. (2018). La gestión de riesgos en Ecuador: una aproximación evolutiva desde el control interno. *Cofin Habana*.

- Chumpitaz, D. O. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo*, 6(1), 64-73. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/815>
- Coloma, M. y De la Costa, F. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo co la transparencia empresarial. *Capic Review*, 135-145.
- Coronel, D., Cartuche, D., Rodríguez, L. y Saca, J. (2018). Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas. *INNOVA Reseach Journal*.
- Cruz, L. (2013). Evaluación del control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Miraflores. *Revista Científica de FAREM*, 26.
- Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 27-36.
- Galicia, L., Balderrama, J. y Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 42-53.
- González, M. (2014). La importancia del control interno en las PyME.
- González, R. (2014). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *Qualpro Consulting S.C.*
- Hernández, H., Martínez, D. y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *SABER, CIENCIA*, 141-150.
- Jaramillo, O. (2018). La gestión de cartera. *UNIMINUTO*.
- Jaramillo, S. (2016). Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribución de químicos en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*.
- Leal, A., Aranguiz, M. y Gallegos, J. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista facultad de ciencias económicas*, 181-2070.
- López, M., Castro, C. y Lastra, F. (2018). Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+CO S.A.S. *Tesis*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- López, O. y Guevara, J. (enero-junio de 2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. *Contaduría*, 187. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/26132/207794>

- Mendoza, W., García, T., Delgado, M. y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Ciencias económicas y empresariales*, 206-240.
- Mora, L., Duran, M. y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Ciencias económicas y empresariales*, 511-520.
- Morales, O. (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida, Venezuela. *Economía*, 99-127.
- Morocho, K., Narváez, C. y Erazo, J. (2019). Aseguramiento de la información de costos a través de los sistemas de control interno. *Dom. Cien*, 95-124.
- Navarro, F. y Ramos, M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, 245-267.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Oviedo, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatria*.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 248-252.
- Quinaluisa, N. V. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Scielo*, 12(1), 16. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X. y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*.
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J. y Nogueira, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, 81-92.
- Robles, P. y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos. *Revista Nebrija de Linguística aplicada a la enseñanza de lenguas*.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2010). *Fundamento de finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Santa Cruz, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE CONTABILIDAD*.

Serrano, P., Señalín, L., Vega, F. y Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 30.

Servín, L. (2020). *deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*.

Vivanco, M. E. (2017). Los manuales procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 6.

Zamora, W. M. M., Ponce, T. Y. G., Chávez, M. I. D. y Cedeño, I. M. B. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>

13. Anexos

Anexo 1. *Componentes y objetivos del informe COSO 2013*

Componente	Ambiente de control	Evaluación de riesgos	Actividades de control	Información y comunicación	Monitoreo
Objetivos	Demuestra compromiso para con la integridad y valores éticos	Especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.	Selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno	Dirige evaluaciones continuas y/o separadas.

Ejerce responsabilidad por la vigilancia (supervisión)	Identifica y analiza de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.	Selecciona y desarrolla los controles generales sobre la tecnología	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades	Evalúa y comunica las deficiencias de control interno en forma oportuna
Establece estructura, autoridad y responsabilidad para el logro de los objetivos	Evalúa el riesgo de fraude.	Despliega mediante políticas y procedimientos que las ponen en acción	Comunica a partes externas materias relativas al control interno	
Demuestra compromiso para con la competencia	Identifica y analiza los cambios que podrían impactar el sistema de control interno			
Refuerza la responsabilidad				

Fuente: Coloma y De la Costa (2014)

Anexo 2. Descripción de la dimensión a calificar en el juicio de expertos

Categoría	Descripción	Escala	Indicador
Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
		2	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total
		3	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completa.
		4	Los ítems no son suficientes.
Claridad	El ítem se compre fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son	1	El ítem no es claro
		2	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de palabras de acuerdo a su significado.
		3	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

	adecuadas.	4	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
		2	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
		3	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
		4	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
		2	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede incluir lo que mide este.
		3	El ítem es relevante importante.
		4	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: adaptado de Galicia, Balderrama y Navarro (2017)

Anexo 3. Cuestionario COSO área de cartera

Cuestionario de control interno específico área de cartera					
Encuestado:					
No.	Componente-Pregunta	Si	No	N/A	Observación
Entorno de control					
1	¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de ingresos?				
2	¿La estructura organizacional del área comercial es suficiente robusta para atender las necesidades del negocio?				
3	¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de ingresos?				

4	¿El personal del área Comercial cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para realizar el trabajo?				
5	¿Se dispone de políticas y se aplican para el deterioro de la cartera?				
Evaluación de riesgo					
6	¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de ingresos?				
7	¿Se identificaron los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de ingresos?				
8	¿Se realizan revisiones periódicas de las facturas para comprobar cantidades, precios, cálculos, exenciones aritméticas, impuestos que permitan asegurar la precisión del proceso de facturación?				
9	¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso, en función de la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?				
10	¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?				
Actividades de control					
11	¿La baja de cartera de difícil cobro es revisada y autorizada por un funcionario responsable y es presentada al Comité de Cartera y/o Junta Directiva, según corresponda su aprobación?				
12	¿Se comparan las facturas con las ordenes de despacho u órdenes de servicios, para comprobar que todos los artículos despachados o servicios prestados, hayan sido facturados?				
13	¿Se concilian y ajustan periódicamente saldos contables frente a los saldos de cartera?				
14	¿Existen controles adecuados para el acceso al efectivo recibido hasta que se transfiere dicho control, al proceso de tesorería?				
15	¿Se efectúa un análisis de los cupos y garantías existentes para los créditos otorgados?				
Información y comunicación					
16	¿Las políticas y procedimientos de ingresos han sido divulgados e interiorizados por los miembros del área y de todos los responsables de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de ingresos de la organización?				
17	¿El código de ética y conducta que incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de ingresos ha sido divulgado a los grupos de interés? (Accionistas, empleados, proveedores, entre otros)				
18	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de ingresos?				
19	¿Se realiza un seguimiento a los clientes con cartera vencida?				
20	¿Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes se clasifican e informan correcta y oportunamente y son debidamente autorizados según el nivel de atribuciones definidos por la administración?				

Supervisión y monitoreo				
21	¿Se hace seguimiento periódico al desempeño del proceso de ingresos de la organización?			
22	¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de ingresos?			
23	¿Se definen y cumplen los planes de acción de los dueños del proceso de ingresos en respuesta a los hallazgos de las auditorías ya sean estas internas o externas?			
24	¿Se mantiene una segregación de funciones adecuada respecto a quien vende, recauda y registra el ingreso?			
25	¿Se controla numéricamente o en otra forma los documentos tales como notas de débito, notas de crédito y facturas, ordenes de pedido, que emite la administración?			

Fuente: López, Castro y Lastra (2018)

Anexo 4. Evaluación del componente entorno de control

Preguntas	Experto I					Experto 2					Experto 3				
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente
¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de ingresos?				x					x					x	
¿La estructura organizacional del área comercial es suficiente robusta para atender las necesidades del negocio?				x						x				x	
¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de ingresos?				x					x					x	
¿El personal del área Comercial cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para realizar el trabajo?				x					x					x	
¿Se dispone de políticas y se aplican para el deterioro de la cartera?				x					x					x	

Anexo 5. Evaluación del componente evaluación de riesgos.

Preguntas	Experto I					Experto 2					Experto 3				
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente
¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de ingresos?				x					x					x	
¿Se identificaron los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de ingresos?				x					x					x	
¿Se realizan revisiones periódicas de las facturas para comprobar cantidades, precios, cálculos, exenciones aritméticas, impuestos que permitan asegurar la precisión del proceso de facturación?				x					x					x	

Anexo 7. Evaluación de información y comunicación

Preguntas	Experto 1				Experto 2				Experto 3						
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente
¿Las políticas y procedimientos de ingresos han sido divulgados e interiorizados por los miembros del área y de todos los responsables de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de ingresos de la organización?				X					X					X	
¿El código de ética y conducta que incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de ingresos ha sido divulgado a los grupos de interés? (Accionistas, empleados, proveedores, entre otros)				X					X					X	
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de ingresos?				X						X			X		
¿Se realiza un seguimiento a los clientes con cartera vencida?				X					X					X	
¿Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes se clasifican e informan correcta y oportunamente y son debidamente autorizados según el nivel de atribuciones definidos por la administración?				X					X					X	

Anexo 8. Evaluación del componente supervisión y monitoreo.

Supervisión y monitoreo	Experto I				Experto 2				Experto 3						
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Importante	Excelente
Preguntas															
¿Se hace seguimiento periódico al desempeño del proceso de ingresos de la organización?				x				x						x	
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de ingresos?				x					x					x	
¿Se definen y cumplen los planes de acción de los dueños del proceso de ingresos en respuesta a los hallazgos de las auditorías ya sean estas internas o externas?				x				x						x	
¿Se mantiene una segregación de funciones adecuada respecto a quien vende, recauda y registra el ingreso?				x				x						x	
¿Se controla numéricamente o en otra forma los documentos tales como notas de débito, notas de crédito y facturas, ordenes de pedido, que emite la administración?				x				x						x	

Anexo 9. Análisis del COSO

Ítem	Analista 1		Analista 2		Analista de crédito 3		Analista 4		Analista 5		Analista 6		Analista 7		Contabilidad		Analista 8		Crédito y cobranzas		Total	Calificación	P T	C T	Fórmula de cálculo														
	Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento		Grado de cumplimiento																				
	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI																			
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1																			
Entorno de control																								=			=			=									
																								NC	CT			NR= %-NC											
																								PT			Bajo (15-50%)			Medio (51-75%)			Alto (76-95%)			Alto	Medio	Bajo	
1	¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de ingresos?			1				1				1		0				1				1				1		1	8	0,8	5	0,8			82,00 %				18,00 %

8	¿Se realizan revisiones periódicas de las facturas para comprobar cantidades, precios, cálculos, exenciones aritméticas, impuestos que permitan asegurar la precisión del proceso de facturación?		1	0		0		1		1		1	0		1	0		0		5	0,5		0,5																
9	¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso, en función de la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?		1	0		0		1	0		1		1		1	0		0		5	0,5		0,5																
10	¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?		1	0		1		1	0		1	0		1	0		0		5	0,5		0,5																	
Valor Total		0	5	0	1	0	3	0	4	0	2	0	5	0	3	0	5	0	2	0	2	3	0,6	5	3,2														
Actividades de control																																							

15	¿Se efectúa un análisis de los cupos y garantías existentes para los créditos otorgados?	0			1		1		1	0			1	0		1	1		1	7	0,7		0,7				
Valor Total		0	3	0	4	0	1	0	5	0	3	0	4	0	1	0	5	0	3	0	4	33	0,66	5	3,3		
Información y comunicación																											
16	¿Las políticas y procedimientos de ingresos han sido divulgados e interiorizados por los miembros del área y de todos los responsables de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de ingresos de la organización?		1		1	0		0					1		1		1		1		1	8	0,8		0,8		
																							5		76,00 %		24,00 %
17	¿El código de ética y conducta que incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de ingresos ha sido divulgado a los grupos de interés? (Accionistas, empleados, proveedores, entre otros)	0			1	0			1	0			1		1		1		1	0		6	0,6		0,6		

18	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de ingresos?		1			1			0				0					1		0		1						6	0,6		0,6
19	¿Se realiza un seguimiento a los clientes con cartera vencida?		0			1			1			1				1			1			1			1		9	0,9		0,9	
20	¿Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes se clasifican e informan correctamente y son debidamente autorizados según el nivel de atribuciones definidos por la administración?				1			1			1			1			0			1			1			1	9	0,9		0,9	
Valor Total		0	3	0	5	0	3	0	3	0	3	0	5	0	3	0	5	0	5	0	3	38	0,76	5	38						
Supervisión y monitoreo																															
21	¿Se hace seguimiento periódico al desempeño del proceso de ingresos de la organización?		1			1			0			1					1			1			0				7	0,7		5	0,7
																											80,00 %				20,00 %

2 2	¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de ingresos?		1		1	0		0		1		1		1		1		1		0		7	0,7		0,7								
2 3	¿Se definen y cumplen los planes de acción de los dueños del proceso de ingresos en respuesta a los hallazgos de las auditorías ya sean estas internas o externas?		1		1		1		1		1		1		0		1		1		1		9	0,9		0,9							
2 4	¿Se mantiene una segregación de funciones adecuada respecto a quien vende, recauda y registra el ingreso?		1		1		0		1		1		1		1		1		1		1		9	0,9		0,9							
2 5	¿Se controla numéricamente o en otra forma los documentos tales como notas de débito, notas de crédito y facturas, ordenes de pedido, que emite la administración?		0		1		1		0		1		1		1		1		1		1		8	0,8		0,8							
Valor Total		0	4	0	5	0	2	0	3	0	5	0	5	0	4	0	4	0	5	0	3	4	0,8	5	4								
VALOR TOTAL PROMEDIO																							0,7	4	25	18	73,60	%	26,40	%			

Plan estratégico para el departamento de cartera

✚ Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la optimización de la gestión de créditos y cobranzas para la empresa del sector industrial.

✚ Objetivos específicos

- Mejorar la gestión documental interna de la empresa mediante el establecimiento de políticas de revisión y actualización de los manuales y normas con los que cuenta la entidad.
- Mejorar los procesos para la concesión de créditos y recuperación de la cartera de clientes mediante la aplicación de una adecuada gestión de cobranza.
- Definir los lineamientos que permitan al personal de la entidad la evaluación y tratamiento de riesgos a los cuales está expuesta la organización respecto a la gestión de cartera.

✚ Estrategias

La presente propuesta pretende establecer estrategias para mejorar la gestión de cartera en la empresa del sector industrial objeto de estudio, para ello se definen tres ejes fundamentales que son el establecimiento de políticas de prevención, ejecución y recuperación de la cartera. A continuación, se detalla cada una de las medidas establecidas.

- Estrategia 1: políticas preventivas

Estas políticas de prevención refieren al establecimiento de acciones o tácticas para la mejora de las políticas de crédito, como se identificó en los resultados de la entidad objeto de estudio, se cuenta con planes y políticas, no obstante, la organización carece de procesos de actualización de las mismas, aspecto que puede generar complicaciones en la concesión de créditos y recuperación de la cartera. Por otra parte, se identificó que el personal tiene desconocimiento en la identificación y evaluación del riesgo, razón por la cual, es imperioso el establecimiento de

acciones que prevengan eventos de riesgo de crédito. Bajo tal contexto, se propone llevar a cabo las siguientes tácticas.

Tabla 8. Tácticas para políticas preventivas

Táctica	Acción
Políticas de crédito:	
1. Análisis del entorno: tasas de empleo, competencia, rentabilidad.	1. Involucrar a todos los departamentos que sean necesarios para la revisión de las políticas que permiten otorgan créditos a los clientes.
2. Precalificación de clientes	2. Definir un responsable para la revisión de políticas de crédito y cobranza.
3. Calificación del crédito	3. Revisión de políticas de forma mensual.
	4. Emisión de informes mensuales sobre las políticas de crédito y cobranza.
Identificación y evaluación del riesgo:	
1. Identificar el nivel de deuda y aversión al riesgo	1. Establecer los niveles de deuda del cliente con la empresa, identificando el récord de pagos con la entidad, el historial crediticio o informes de crédito, estados financieros, activos, etc.
2. Determinar grupos de riesgos	2. Definir cuáles son los grupos de clientes por categorías que representan riesgo para la recuperación de cartera, de acuerdo a la antigüedad de cuentas, nivel de ventas de los clientes, monto de gastos, etc.
Capacitar al personal	3. Brindar una capacitación al personal encargado de la gestión de cartera respecto de los procesos de identificación y evaluación del riesgo.

Elaborado por: Ruth Ortiz

- Estrategia 2: políticas de ejecución

En cuanto al segundo punto, estas estrategias están orientadas a desarrollar una gestión adecuada en la otorgación de créditos, seguidamente se presentan las acciones propuestas para cumplir con tal finalidad.

Tabla 9. Determinación de las políticas de ejecución

Táctica	Acción
Políticas de otorgamiento de créditos:	1. A partir de la documentación del cliente, establecida en una base de datos para la disposición de la información crediticia, verificar los datos de los clientes.
1. Documentación básica del solicitante	
2. Revisión y verificación de la información presentada.	2. Frente a posibles retrasos en los plazos de pago, mantener una comunicación constante para evitar complicaciones o pagos vencidos.
3. Referencias de crédito	
4. Aceptación del cliente para brindar el crédito	3. Realizar un informe de la gestión de cobranzas, identificando aquellos clientes en mora, dando a conocer causas y acciones para la recuperación de la cartera.
5. Establecer políticas de crédito	
6. Comunicación continua con el cliente	
7. Seguimiento y control	

Elaborado por: Ruth Ortiz

- Estrategia 3: políticas de recuperación

Tabla 10. Determinación de las políticas de recuperación

Táctica	Acción
Sistema de cobranza: aplicar las acciones pertinentes para la cobranza.	1. Identificar los saldos vencidos, determinando cantidades totales, porcentaje de cuentas con más de 60 o 90 días en vencimiento.
1. Identificación del problema	2. Definir acciones de cobranza preventivas como:

-
- | | |
|--|--|
| 2. Acciones de cobranza | cartas de cobranza, llamadas de cobranza, visitas al cliente, mail. |
| 3. Identificar conductas evasivas de pago por parte del deudor | 3. Definir las medidas de recuperación de crédito en mora, estas son: <ul style="list-style-type: none">a) Operativa: hasta 5 días de vencimiento de la deuda mediante visitas y llamadas telefónicas.b) Administrativa: desde los 5 a los 30 días mediante la gestión del dpto. de crédito y cobranzas.c) Prejudicial: desde los 30 a los 30 días.d) Frente a conductas evasivas de pago llevar a cabo las acciones legales pertinentes a fin de recuperar la cartera. |

Elaborado por: Ruth Ortiz

La gestión de cartera representa el conjunto de medidas planificadas y aplicadas para lograr una adecuada recuperación de valores otorgados en calidad de crédito. Bajo tal contexto, las estrategias que anteceden tienen la finalidad de mitigar ciertas falencias que presenta la organización objeto de estudio para disponer de los recursos de manera rápida y efectiva.