



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Tesis

**Modelo de control interno en la Gestión de Riesgo
de morosidad en la empresa de préstamos
“Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”**

Eliana Daniela Zevallos Correa

Huancayo, 2018

Para optar el Título Profesional de
Contador Público



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

ASESOR

Mg. Rubén Calero Romero

AGRADECIMIENTOS

Al Niño Jesús de Santos y a la cariñosa Virgen María, nada sería posible sin su constante guía y compañía

A la Universidad Continental por los conocimientos alcanzados a lo largo de mis estudios profesionales. De la misma manera, a cada uno de los docentes que compartieron conmigo su experiencia profesional y humana, les agradezco por cada una de las valiosas enseñanzas.

A mi asesor, el Mg. Rubén Calero Romero, por la buena disposición y entrega docente para colaborar con los pasos de esta investigación. Además, por la paciencia y dedicación transmitida durante el desarrollo de la tesis.

A la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” por haberme permitido realizar esta investigación en su organización, gracias a los propietarios y trabajadores por toda la colaboración brindada.

A mis hermanos, compañeros, amigos y familiares, quienes han sido una cálida compañía en este proyecto de mi vida profesional, gracias por los ánimos y motivación constante para conseguir el objetivo de la titulación.

DEDICATORIA

Dedico cariñosamente este proyecto a mis padres,
este logro es para ustedes, soy una hija muy afortunada por tenerlos.

Gracias papá por enseñarme a ser constante y no decaer.

Gracias mamá por ser mi ejemplo de mujer valiente.

TABLA DE CONTENIDOS (ÍNDICE)

ASESOR	i
AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
TABLA DE CONTENIDOS (ÍNDICE)	iv
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	6
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Problema general de la investigación	10
1.2. Objetivos de la investigación	11
1.3. Justificación e importancia de la investigación	12
1.4. Delimitación espacial y temporal de la investigación	13
1.5. Hipótesis de la investigación	13
1.6. Variables de la investigación	14
CAPÍTULO II	21
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes del problema	21
2.2. Bases teóricas	27
2.3. Definición de términos básicos	72
2.4. Marco normativo	85
CAPÍTULO III	86
3. METODOLOGÍA	86
3.1. Método de la investigación	86
3.2. Configuración de la investigación	88
3.3. Población y muestra	93
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	94
3.5. Técnicas de procesamiento de datos	95

CAPÍTULO IV.....	96
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	96
4.1. Descripción de trabajo de campo.....	96
4.2. Tratamiento y análisis de la información	98
4.3. Pruebas de hipótesis (contrastación).....	156
4.4. Discusión de resultados	160
4.5. Aporte de la investigación	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
5.1. Conclusiones.....	176
5.2. Recomendaciones	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	180
ANEXOS	184
Anexo N° 01: Matriz de consistencia.....	185
Anexo N° 02: Consentimiento informado de investigación	186
Anexo N° 03: Cuestionario - Entrevista.....	187
Anexo N° 04: Cuestionario - Encuesta	190
Anexo N° 05: Ficha de observación.....	194
Anexo N° 06: Manual del Software	197
Anexo N° 07: Ficha de datos de clientes propuesta	216
Anexo N° 08: Ficha de evaluación crediticia propuesta	217
Anexo N° 09: Propuesta flujo de procesos	218
Anexo N° 10: Evidencias fotográficas	219
Anexo N° 11: Documentos revisados de la empresa	221

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables de la hipótesis general _____	17
Tabla 2. Operacionalización de variables de la primera hipótesis específica _____	18
Tabla 3. Operacionalización de variables de la segunda hipótesis específica _____	19
Tabla 4. Operacionalización de variables de la tercera hipótesis específica _____	20
Tabla 5. “Las principales teorías administrativas y sus enfoques” _____	32
Tabla 6. Componentes y principios del modelo de control COSO III _____	53
Tabla 7. Resumen de las razones financieras _____	69
Tabla 8. Técnicas e instrumentos _____	94
Tabla 9. Entrevista, Conocimiento de la empresa _____	100
Tabla 10. Entrevista, Componentes de control - Medición de riesgos _____	101
Tabla 11. Entrevista: Componentes de control - Actividades de control _____	102
Tabla 12. Entrevista: Componentes de control - Información y comunicación _____	103
Tabla 13. Entrevista: Riesgo de morosidad - Evaluación crediticia _____	106
Tabla 14. Entrevista: Riesgo de morosidad - Cobranza _____	107
Tabla 15. Encuesta – Componentes de control: Medición de riesgos _____	111
Tabla 16. Encuesta: Componentes de control - Actividades de control _____	115
Tabla 17. Encuesta: Componentes de control - Información y comunicación _____	118
Tabla 18. Encuesta – Trabajadores vinculados con la evaluación crediticia _____	120
Tabla 19. Encuesta – Riesgo de morosidad: Evaluación crediticia _____	121
Tabla 20. Encuesta – Riesgo de morosidad: Cobranza _____	126
Tabla 21. Ficha de observación – Componentes de control interno _____	131
Tabla 22. Ficha de observación – Riesgo de morosidad _____	134
Tabla 23. Clientes atendidos mensualmente por la empresa _____	136
Tabla 24. Costo unitario de cobranza créditos vigentes y atrasados _____	140
Tabla 25. Flujo de desembolsos y cobranzas _____	142
Tabla 26. Ponderación de cartera vencida _____	155
Tabla 27. Componentes de control deseables vs. situación encontrada _____	161
Tabla 28. Falencias en procesos de evaluación crediticia y cobranzas _____	164
Tabla 29. Características de control evaluadas en la empresa _____	167
Tabla 30. Tipos de control establecidos en la empresa _____	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de las mipyme formales 2007 – 2016. _____	2
Figura 2. Número de pymes en Junín _____	3
Figura 3. Evolución de la actividad empresarial por estratos en Junín _____	3
Figura 4. Composición saldo por cobrar diciembre 2017 _____	9
Figura 5. Cobranzas mensuales vs. Saldos por cobrar _____	10
Figura 6. Variables de la investigación y su correlación _____	14
Figura 7. Formas legales para la organización de una empresa _____	31
Figura 8. “Las principales teorías del pensamiento administrativo” _____	33
Figura 9. “Las cuatro funciones administrativas” _____	34
Figura 10. Organigrama de “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” _____	36
Figura 11. Modelo de análisis de crédito tradicional _____	44
Figura 12. El proceso de control _____	47
Figura 13. Tipos de control _____	50
Figura 14. Control Interno COSO – Principios del Marco Integrado _____	52
Figura 15: Elementos del control interno _____	57
Figura 16. Tratamiento contable de incobrables _____	62
Figura 17. Características y propósitos de los estados financieros _____	67
Figura 18. Diseños de investigación _____	91
Figura 19. Diseño de investigación transeccional descriptivo _____	92
Figura 20: Técnicas utilizadas para la obtención de datos _____	99
Figura 21. Entrevista: Variable independiente - Componentes de control interno _____	104
Figura 22. Entrevista: Variable dependiente - Riesgo de morosidad _____	108
Figura 23. Encuesta – Características de los clientes: cercanía y confianza _____	112
Figura 24. Encuesta – Capacitación y orientación a los objetivos del personal _____	113
Figura 25. Encuesta – Retroalimentación y tope de incobrables _____	114
Figura 26. Encuesta – Organigrama y supervisión de la empresa _____	116
Figura 27. Encuesta – Políticas de crédito _____	116
Figura 28. Encuesta – Políticas de cobranza _____	117
Figura 29. Encuesta – Sistemas y seguridad de la información de la empresa _____	119
Figura 30. Encuesta - Organización y utilidad de la información _____	119
Figura 31. Encuesta – Comunicación en la empresa _____	120
Figura 32. Encuesta – Proceso y supervisión de la evaluación crediticia _____	122

Figura 33. Fiabilidad y verificación de los datos otorgados por los clientes _____	123
Figura 34. Acceso a la información de clientes y destino del préstamo _____	124
Figura 35. Solicitud de aval y consulta de comportamiento crediticio _____	124
Figura 36. Encuesta – Procedimientos de cobranza y prevención de morosidad _____	127
Figura 37. Encuesta – Metas de cobranza de créditos vigentes y vencidos _____	128
Figura 38. Encuesta – Seguimiento de recuperación de créditos vencidos _____	128
Figura 39. Encuesta – Tratamiento de créditos morosos y consecuencias _____	129
Figura 40. Clientes atendidos mensualmente por la empresa _____	137
Figura 41. Composición de la cartera de cobranza mensual _____	138
Figura 42. Gastos de cobranza _____	139
Figura 43. Créditos vigentes/Total cartera de crédito _____	143
Figura 44. Morosidad de la cartera de créditos _____	145
Figura 45. Tendencia créditos cancelados, vigentes y vencidos _____	146
Figura 46. Intereses convenidos por desembolsos _____	147
Figura 47. Periodo de recuperación de intereses _____	148
Figura 48. Puntaje de clientes en evaluación crediticia _____	149
Figura 49. Actividad comercial y propósito de financiamiento _____	150
Figura 50. Evolución saldos atrasados _____	151
Figura 51. Saldos atrasados al 31 de diciembre _____	152
Figura 52. Calidad de cartera de cobranza mensual _____	153
Figura 53. Tendencia del indicador de morosidad _____	155
Figura 54. Riesgos por procesos de la empresa _____	164

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, titulado “Modelo de control interno en la gestión de riesgo de morosidad en la empresa de préstamos “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”, plantea, como problema general, la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”? En este sentido, la investigación se realizó con el objetivo general de determinar los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”.

La investigación realizada es de tipo aplicada y de nivel descriptivo. Además, el diseño de la investigación utilizado es no experimental, de carácter transeccional descriptivo. La investigación se llevó a cabo mediante una ficha de observación, la aplicación de una entrevista al gerente general y una encuesta a las trabajadoras de la empresa. En primer lugar, se diagnosticó el nivel de control de la empresa mediante la consulta sobre tres de los cinco componentes del control interno: (a) Medición de riesgos, (b) Actividades de control, y (c) Información y comunicación. Luego se examinó la exposición de las operaciones de la empresa al riesgo de morosidad determinando los dos procesos con mayor exposición a este riesgo, el proceso de evaluación crediticia y el de cobranzas. En tercer lugar, se evaluaron las características y los tipos de control establecidos en la empresa lo que permitió encontrar las oportunidades de mejora de esta.

Finalmente, se concluyó que los componentes de control propuestos se alinean con los procesos presentes en la empresa, además mejoran la gestión del riesgo de morosidad. Por esta razón, se sugiere su implementación en la empresa.

Palabras clave: Control interno, Riesgo de morosidad.

ABSTRACT

The investigation work titled as “Internal control model to manage delinquency risk in the loan company “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” pose, as a general research problem, the following question: What are the components of internal control that will manage the risk of delinquency in the company “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo SAC”? In this sense, the research was conducted with the general objective of determining the internal control components that will manage the risk of delinquency in the company “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”.

Applied research was used as a type of research, and the research level was descriptive. Also, the design of the proposed research was non-experimental, of a descriptive transectional nature. The investigation was carried out through an observation card, the application of an interview to the general manager and a survey of the company's workers. First, the level of control of the company was diagnosed by consulting three of the five components of internal control: (a) Risk measurement, (b) Control activities, and (c) Information and communication. Then, the exposure of the company's operations to delinquency risk was examined, determining two processes with the greatest exposure to this risk, the credit evaluation process and the collection process. Third, the characteristics and types of control established in the company were evaluated, which allowed finding opportunities for improvement.

Finally, it was concluded that the proposed control components are aligned with the processes of the company, as well as improving the risk management of delinquency. For this reason, its implementation in the company is suggested.

Key Words: Internal control, risk of delinquency

INTRODUCCIÓN

Existe un refrán que reza “*El ojo del amo engorda el ganado*”, cuya interpretación se refiere a los cuidados que debe tener quien inicia un negocio para obtener los resultados que espera. Esto no significa que quien emprende un negocio es quien debe hacerlo todo, sino que deben existir instrucciones específicas tanto de como seguir los procesos de la empresa, así como las formas de verificar su cumplimiento; así surge el concepto de control. La empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo” nace con el objetivo de atender la necesidad de financiamiento flexible y rápido de los clientes. Los clientes reaccionaron de manera positiva a la oferta de esta empresa, lo que incrementó rápidamente el número de préstamos otorgados; por esta razón, la empresa se vio obligada a establecer pautas para ordenar sus procesos.

Con el propósito de asegurar el cumplimiento de los resultados esperados por los fundadores de la empresa, surge el presente trabajo de investigación que busca formular un sistema de control en los procesos de la empresa. Desde el principio se establece al riesgo de morosidad como principal amenaza para el crecimiento de la empresa; también se delimitan dos procedimientos importantes en la gestión de este riesgo que son: (1) el proceso de evaluación crediticia y (2) el proceso de cobranzas. El planteamiento del problema tiene por objetivo determinar los componentes de control que gestionarán este riesgo asegurando un óptimo cumplimiento de los resultados esperados de esta empresa; la misma que se dedica al otorgamiento de préstamos a personas naturales sin la exigencia de requisitos rigurosos para la evaluación crediticia de estos. Igualmente, la presente investigación servirá para promover futuras investigaciones, así como una guía sobre parámetros de control para la creciente red de microempresarios en el Perú, principalmente en la región de Junín.

Según datos estadísticos revelados por el Ministerio de la Producción (2017), presentados en anuarios estadísticos sobre la actividad empresarial en el Perú, la inversión privada está desarrollándose anualmente de manera continua lo que la convierte en un sector valioso para el desarrollo económico del país. Como se observa en la figura 1, la evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú, desde el año 2007 hasta el 2016 ha crecido a un porcentaje de 4% anual. De la misma manera se observa que las microempresas representan el sector mayoritario de este sector, ya que conforman el 95% del total.

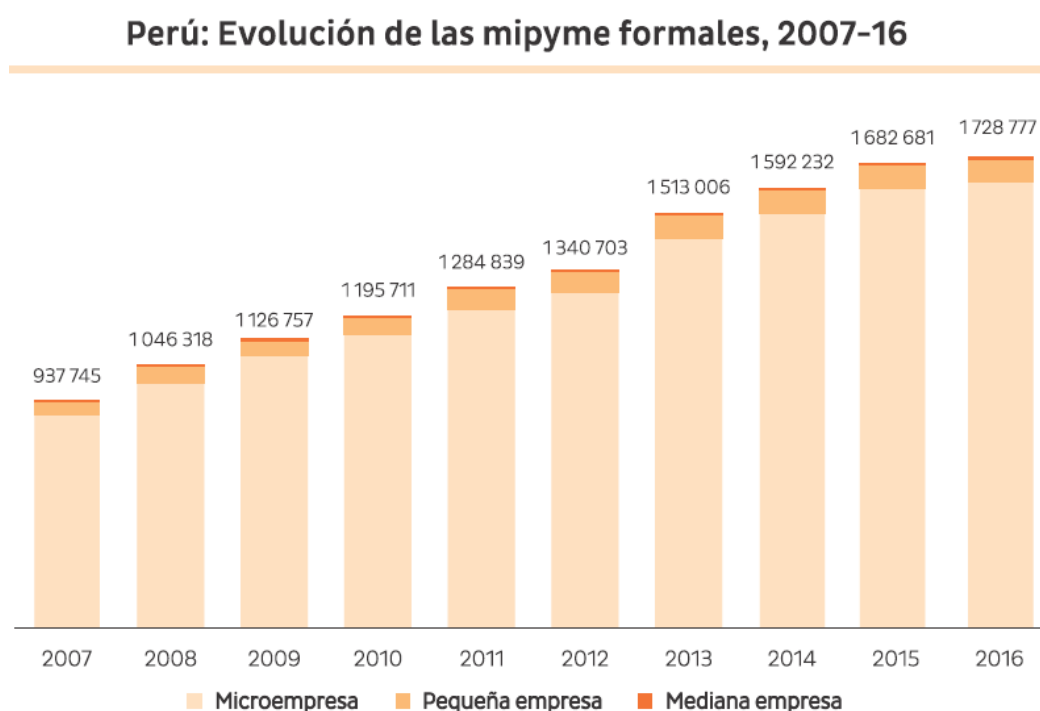


Figura 1. Evolución de las mipyme formales 2007 – 2016.

Fuente: (Ministerio de la Producción, 2017, pág. 162)

Además, se ha encontrado, en este mismo anuario estadístico, que la actividad empresarial en la región de Junín significa el 3.57% (Ministerio de la Producción, 2017) del total de la actividad nacional. Este porcentaje está ubicado dentro del promedio regular de otras regiones, razón suficiente para seguir impulsando la actividad empresarial de la región mediante la capacitación y acceso a formalización de estos emprendimientos. A continuación, la figura 2 muestra el número de pequeñas y medianas empresas formalizadas en Junín en un

resumen anual; según estos datos, el incremento anual de Mypimes en la región es de 4%, razón que representa un crecimiento sostenido de estas empresas.

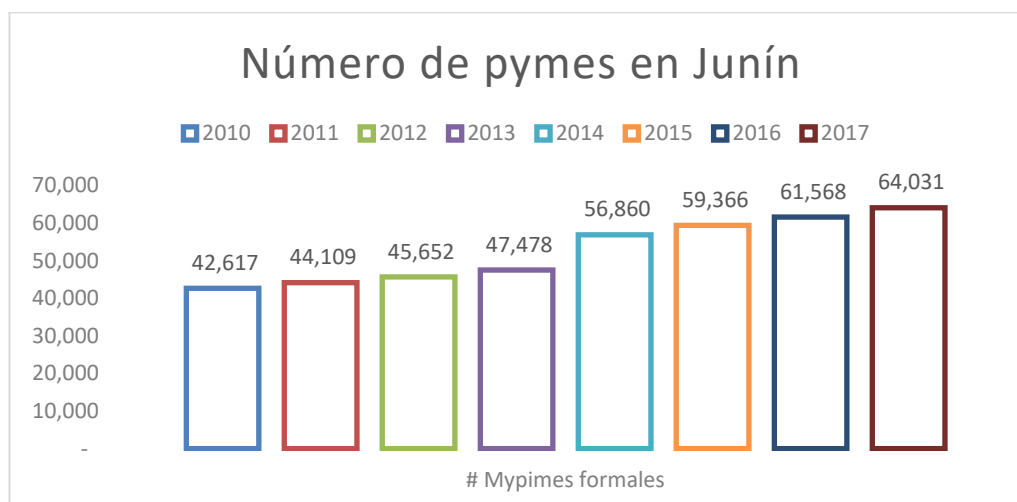


Figura 2. Número de pymes en Junín
Fuente: (Ministerio de la Producción, 2017)

Luego, la figura 3 clasifica el total de empresas de la región en cuatro estratos según su tamaño: micro, pequeña, mediana y grande. Cada uno de estos estratos representa el tamaño de las empresas formalizadas en la región y, como se refleja, el sector más significativo de la actividad empresarial es el de la micro empresa ya que, a lo largo de los tres años mostrados, representa el 97% de todas las empresas conformantes.

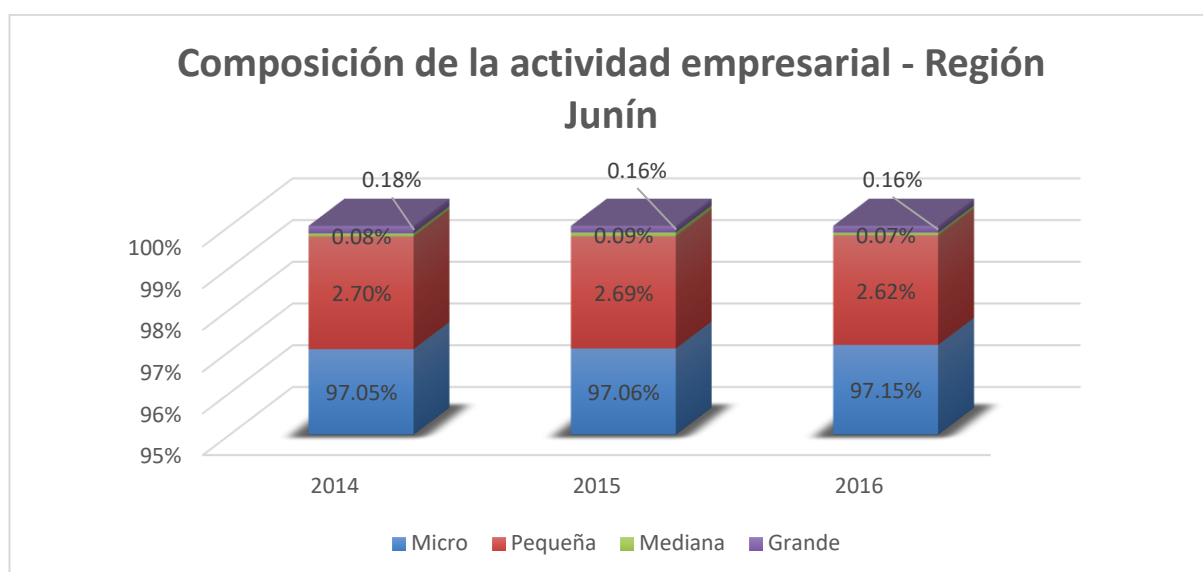


Figura 3. Evolución de la actividad empresarial por estratos en Junín
Fuente: (Ministerio de la Producción, 2017)

El análisis realizado de los datos estadísticos mostrados en las figuras anteriores confirma la necesidad de atender al sector de las microempresas, ya que representan un aporte significativo y creciente a los ingresos del país. En ese sentido, la especialización y mejora de los procesos en las micro y pequeñas empresas es importante pues colabora con la consolidación de estas como organizaciones sólidas, permitiéndoles perspectivas de crecimiento sostenible, lo que se traducirá en oportunidades de empleo y, en consecuencia, mejoras en el desarrollo de la región.

Con el objetivo de aportar con un granito de arena a la mejora de los procesos de control de las microempresas, se desarrolló el presente trabajo de investigación, el mismo que consta de cuatro capítulos, conclusiones y recomendaciones y once anexos. El primer capítulo desarrolla el planteamiento del problema de investigación, además se propusieron los objetivos, se delimitó la investigación, así como la importancia de esta. En esta sección también se desarrollaron las hipótesis a comprobar al final de la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación. En esta sección se plasmaron los antecedentes, conceptos y teorías anteriores valiosas para el desarrollo de la investigación, además de las normas involucradas en el tema a tratar. Posteriormente, el tercer capítulo desarrolla la metodología empleada para la realización de la investigación. En esta sección se detalló el tipo de investigación, así como la muestra y población para la obtención de datos que luego serían procesados.

El cuarto capítulo explica los resultados obtenidos a partir de la información recabada con los instrumentos de investigación. Aquí se muestran gráficamente los datos obtenidos en

la empresa para la confirmación de hipótesis, asimismo se realizó la discusión de resultados y el detalle de los aportes de la investigación.

Finalmente, se han colocado las conclusiones y recomendaciones propuestas producto de la investigación realizada. Luego, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos en los que está contenida la matriz de consistencia, la autorización de la empresa para realizar la investigación, los instrumentos utilizados para la obtención de datos y la evidencia fotográfica del trabajo realizado. Además, se han incluido los aportes de la investigación como el manual del software propuesto para asegurar la información de la empresa, así como una propuesta de los flujos de procesos de la empresa y una ficha para realizar la evaluación crediticia a los clientes solicitantes de créditos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la presente investigación de carácter descriptivo es el de determinar los componentes de control interno, en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas, que gestionen adecuadamente el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo SAC” de la provincia de Chupaca. El principal instrumento de recolección de los datos será el propio investigador, mediante la observación, revisión de documentos, intervención en la empresa y la entrevista con los agentes vinculados a la organización, tales como dueños, colaboradores y clientes.

En primer lugar, es necesario definir el riesgo de morosidad como la posibilidad de que existan clientes en la empresa que incurran en incumplimiento de sus pagos, ya sea de atraso u omisión de pago total de la deuda contraída. Según R. Estupiñán Gaitán (2015), “El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera” (p. 104). Se ha determinado el riesgo de morosidad como la principal amenaza para la empresa motivo de la investigación ya que esta tiene como principal actividad comercial el otorgamiento de préstamos de dinero. Estos préstamos están sujetos a una evaluación crediticia y capacidad de pago del cliente. Al mismo tiempo, se ha observado que la empresa solicita únicamente una letra de cambio firmada por el cliente y, de considerarlo necesario, garantes del préstamo. Sin embargo, el costo de ejecución de esta garantía podría significar un valor excesivo frente al que se pretende recuperar en el caso de que el crédito no se cancele en el periodo establecido.

Este escenario expone a la empresa al riesgo de morosidad, pues los requisitos solicitados para la evaluación crediticia no son rigurosos. Además, la ejecución de garantías podría suponer mayores gastos para la empresa frente a los montos pendientes de cobrar, generando que la recuperación de préstamos incobrables sea irrealizable. Esta limitación, conocida por los clientes, viabiliza el incumplimiento de pagos de los clientes perjudicando a la empresa en los retornos y rendimientos esperados.

Como se observa, las empresas, de acuerdo a la actividad comercial que realizan, están expuestas a diversos riesgos. Estos riesgos deben ser interiorizados por las organizaciones con el objetivo de hacerse de herramientas útiles para enfrentarlos. Estupiñán Gaitán (2015) clasifica los riesgos que afectan a las empresas de este rubro en “riesgos del negocio” y “riesgos financieros”:

Los riesgos del negocio son los que se generan por producto de la actividad que realizan esas entidades, tales como el riesgo de mercadeo, el riesgo operativo, las operaciones bancarias, los fraudes, la falta de control de procedimientos, los problemas ocasionados por causas externas (terremoto, incendio entre otros) y los riesgos legales.

Los riesgos financieros son aquellos que se pactan; por ejemplo, si se tiene una hipoteca, se comparte el riesgo con el dueño de la casa, él fija una cuota inicial mientras se le presta el dinero, estos son riesgos que se miden si se quiere asumirlos o no, y qué se quiere hacer con ellos. Entre estos están el riesgo crediticio, el cual es el más difícil de medir, el riesgo de liquidez o de Tesorería y el riesgo de mercado.

El Riesgo Crediticio. El factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. Se tienen dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales

puede predecirse si se presta o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida (p. 104).

A partir de esta definición, se han identificado los riesgos de negocio y financieros presentes en la empresa investigada. Los riesgos de negocio se establecen como: (i) Riesgo de caja, puede existir o no el nivel requerido de liquidez para la atención a los clientes, robos, dinero falsificado, entre otros; (ii) Riesgo de mercado o factores externos, como toda empresa está expuesta a los cambios o amenazas externas relacionadas con la empresa tales como la economía del país, el crecimiento empresarial y las normativas vigentes; (iii) Riesgo operativo, se refiere al riesgo que conllevan las operaciones dentro de la empresa, ya que la falta de control o incumplimiento de las mismas generará el decaimiento de las expectativas en las utilidades. Por otro lado, los riesgos financieros se fijan de la siguiente manera: (i) Riesgos crediticios, al otorgar un préstamo, sea para uso personal o comercial, la empresa prestamista asume el riesgo conjuntamente con el cliente deudor de que la operación que va a financiar cumpla con los objetivos del pago o no. (ii) Riesgo de morosidad, definido como la posibilidad de que el cliente incumpla con los plazos establecidos del préstamo o con el pago de la deuda parcial o total.

La problemática planteada se sustenta en las teorías revisadas, así como en el análisis numérico realizado de las operaciones de la empresa durante el año 2017. En primer lugar, se observa que la empresa ha desembolsado mensualmente un promedio de S/ 88,000.00, con una expectativa de intereses por cobrar de S/ 8,500.00. Asimismo, el plazo máximo otorgado para los créditos es de dos meses; sin embargo, existen préstamos desde el mes de enero que todavía no han sido cancelados, reflejados en el 15% de los préstamos por cobrar que presenta la

empresa hasta el mes de setiembre de 2017. Esta información está contenida en la figura 4 donde se muestran los saldos adeudados por trimestres desde el mes de enero de 2017. La deuda acumulada al final del periodo del 2017 asciende a S/ 144,189.82; además, se sabe que, en el mes de diciembre, el desembolso bordeó los noventa y dos mil soles y el saldo de deuda acumulada de enero a noviembre fue de S/ 139,094.40. Esto significa que la empresa tenía la meta de cobranza por S/ 239,410.40 y solamente cobró S/ 95,273.20 en el mes de diciembre.

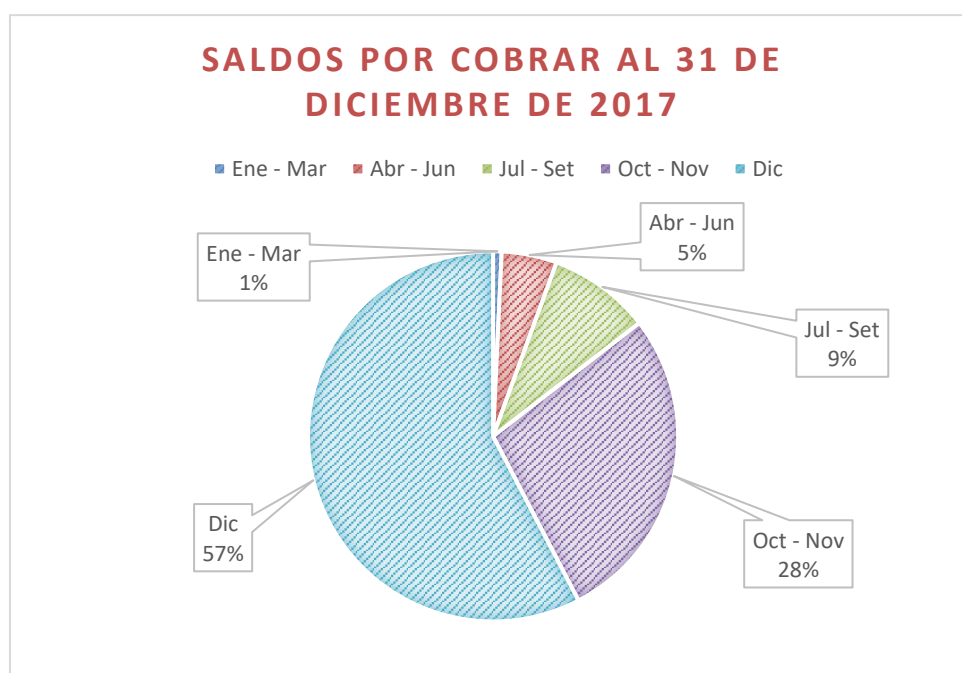


Figura 4. Composición saldo por cobrar diciembre 2017

Cuando se realizó el análisis numérico y a grandes rasgos de ingresos y egresos mensuales de la empresa se percibió que se estaban recuperando los préstamos oportunamente. Sin embargo, para que la empresa alcance sus objetivos de crecimiento debe cumplir con dos criterios importantes: a) Recuperar la totalidad de lo que presta y b) Recuperar los préstamos oportunamente. En la figura 5 se muestra el crecimiento de la brecha de los saldos por cobrar cuando contrastados con la cobranza realizada mensualmente, así como los préstamos desembolsados mensualmente. Como se observa, la cobranza realizada se estandariza junto con la curva de desembolsos mensuales mientras que la curva del saldo por cobrar tiene una

tendencia a incrementarse. El alejamiento de esta curva representa los préstamos que se están dejando de cobrar y entran en morosidad.

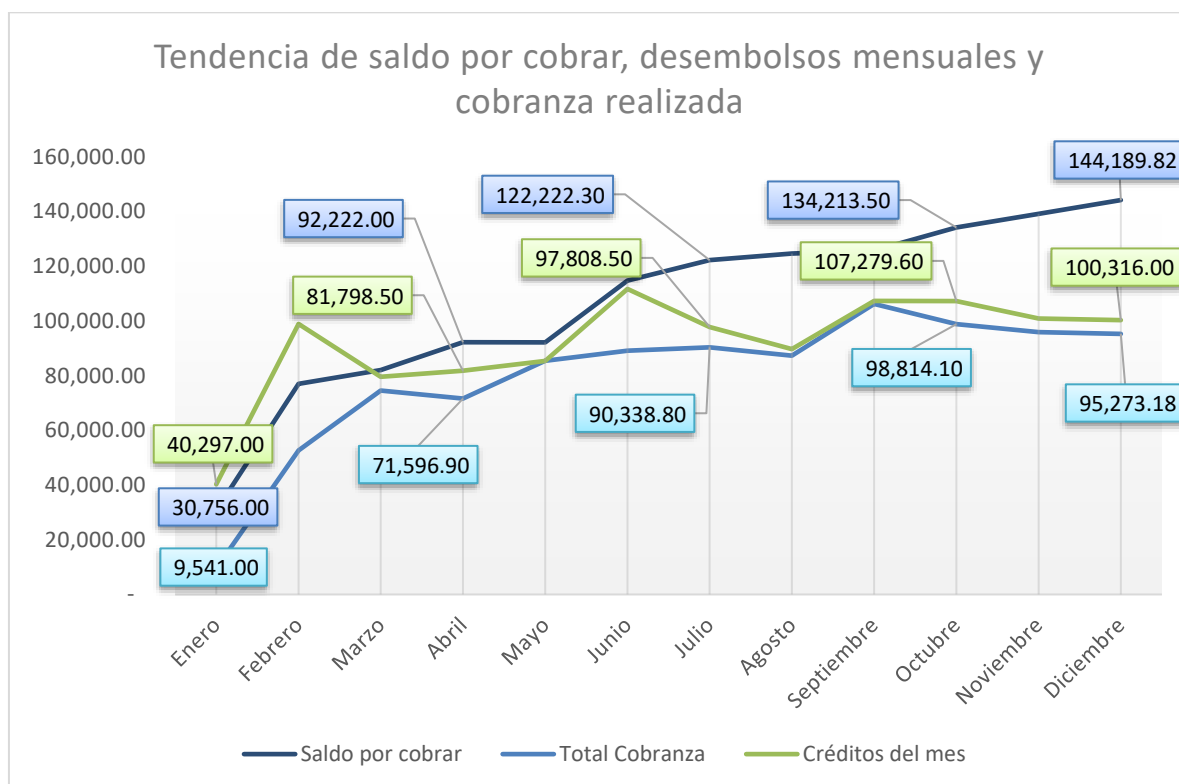


Figura 5. Cobranzas mensuales vs. Saldos por cobrar

En síntesis, la presente tesis busca determinar los componentes de control interno que gestionen adecuadamente el riesgo de morosidad de la empresa Inversiones & Asociados Cruz de Mayo SAC. Esta propuesta de control se centrará principalmente en dos procesos de la empresa, la evaluación crediticia para el otorgamiento del préstamo y el proceso de cobranza, puesto que son los procesos más sensibles al riesgo que se pretende minimizar.

1.1. Problema general de la investigación

Problema general

¿Cuáles son los componentes de control interno que gestionaran el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?

Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?
- b. ¿Cuáles son las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?
- c. ¿Cuáles son los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?

1.2. Objetivos de la investigación**Objetivo general**

Determinar los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

Objetivos específicos

- a. Determinar el efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”
- b. Identificar las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”
- c. Establecer los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

1.3. Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación económica

La empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo SAC” es una iniciativa de emprendimiento y, como todo proyecto, busca llegar a un horizonte idealmente optimista. De acuerdo con Jeffrey A. Timmons (1989) “Ser empresario significa tomar acciones humanas creativas, para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad, independiente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. (...) También requiere la disposición de tomar riesgos calculados”. Esta premisa define la labor de un empresario de manera íntegra; empero, el aporte principal de esta investigación está contenido en la última línea del texto citado, referido a tomar riesgos calculados. La empresa, por la actividad económica que realiza, se encuentra expuesta al riesgo de morosidad. Por esta razón, los resultados de la ejecución del proyecto facilitarán la gestión de la empresa asegurando el retorno de los préstamos disminuyendo el riesgo de morosidad para evitar gastos adicionales de cobranza.

1.3.2. Justificación académica

Igualmente, esta investigación tiene como propósito reforzar todos los conocimientos adquiridos durante los estudios cursados en la carrera, los mismos que serán complementados con la investigación y práctica en el desarrollo de este. De esta manera, quedará como un punto de partida para futuras investigaciones relacionadas al tema desarrollado y como referente para las siguientes generaciones de estudiantes. Además, servirá para la obtención del título profesional de Contador público de quien lo elabora.

1.3.3. Justificación social

Finalmente, en el aspecto social, el desarrollo de la presente investigación se aprovechará como antecedente para elaborar futuras propuestas de control en las micro y pequeñas empresas, principalmente del sector de préstamos. Asimismo, contribuirá al crecimiento de la empresa y la generación de nuevos empleos en la provincia de Chupaca y alrededores.

1.4. Delimitación espacial y temporal de la investigación

La presente tesis se desarrolló para la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo SAC”, ubicada en el distrito y provincia de Chupaca. Se considerarán todas las operaciones realizadas desde el mes de enero a diciembre del año 2017. Cabe indicar que la empresa se encuentra formalizada y regulada por las normas tributarias, contables y los reglamentos para los prestamistas otorgados dentro del Perú. Asimismo, la bibliografía a consultar será nacional; sin embargo, las teorías y métodos a aplicar también serán internacionales.

1.5. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general

Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación.

Hipótesis específicas

- a. El efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” es la disminución de la rentabilidad de la empresa.

- b. Las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son la eficiencia, eficacia y economía.
- c. Los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son: Control Previo, Concurrente y Posterior.

1.6. Variables de la investigación

Las variables son los elementos que intervienen directamente en un proyecto de investigación y serán susceptibles de comparación, relación y análisis entre ellos. Las variables definidas para la presente investigación y la dinámica entre ellas se describen en la Figura 6.

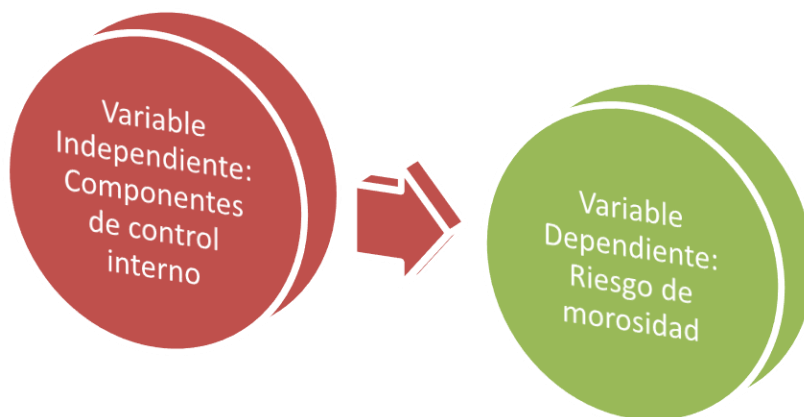


Figura 6. Variables de la investigación y su correlación

1.6.1. Identificación de Variables

A. *Variable independiente: Componentes de control interno*

La problemática planteada en la presente tesis cuenta con una variable independiente definida como Componentes de control interno, ya que el objetivo de la investigación busca definir los lineamientos propuestos por los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad de manera conveniente para la empresa.

Hornngren (2010) define el control como el plan organizacional y las medidas que se toman en una organización para lograr los objetivos siguientes:

- Proteger los activos, evitando el uso desmedido de estos
- Motivar el conocimiento y aplicación de las políticas establecidas por la compañía de manera que se cumplan con estándares y los resultados se midan con eficacia
- Promover el uso eficiente de recursos en las operaciones de la empresa
- Asegurar la obtención de información contable exacta y confiable para tomar decisiones adecuadamente

Además, este autor afirma que “una empresa puede lograr sus objetivos de control interno mediante la aplicación de cinco componentes: Supervisión de controles, Sistema de información, Procedimientos de control, Ambiente de control, Evaluación del riesgo.” (Hornngren, 2010, pág. 380)

Según lo afirmado, el control busca asegurar el cumplimiento de los objetivos mediante diversos procedimientos establecidos. El conjunto de pasos y lineamientos a seguir establecen el sistema de control. Este, como se ha desarrollado en el marco teórico, puede utilizar una plantilla pre elaborada, llamada también el modelo de control. En la presente investigación se

recurrirá al modelo de control interno definido, principalmente, por las características de la empresa: tamaño, estructura y relación con los riesgos que enfrenta.

B. Variable dependiente: Riesgo de morosidad

La variable dependiente determinada para la presente investigación es el riesgo de morosidad; esta variable estará sujeta al modelo de control propuesto. En otras palabras, la aplicación del modelo de control interno tendrá un efecto inmediato en el riesgo de morosidad.

Con el objetivo de ubicar a la variable independiente dentro de la investigación, es necesario revisar la definición encontrada. Así, De Lara (2008) propone que “la administración de riesgos sirve para asegurarse que una institución no sufra pérdidas inaceptables por la falta de recuperación de los préstamos. Asimismo, busca mejorar el desempeño financiero de dicha organización, tomando en cuenta el rendimiento esperado de esta”. (p. 17) Esto quiere decir que para cada emprendimiento existen riesgos que debe enfrentar. En el caso de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” el riesgo que enfrenta, por la actividad comercial a la que se dedica, radica en la posibilidad del incumplimiento de pago, ya sea parcial o total, en los préstamos desembolsados. Este escenario la obliga a desarrollar procesos de control que minimicen este riesgo.

1.6.2. Operacionalización de Variables

La operacionalización de variables consiste en la conversión de variables de conceptos a indicadores medibles cuantitativamente para poder realizar la comprobación de las hipótesis. Para tal fin se ha realizado la operacionalización de las variables involucradas en la hipótesis general, como en las específicas. En la tabla 1 se configura la operacionalización de las variables vinculadas a la hipótesis general.

Tabla 1.

Operacionalización de variables de la hipótesis general

	VARIABLES	DIMENSIONES	Operacionalización	INDICADORES	Unidad de Medida	
Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación.	Variable Independiente	Componentes de Control Interno = CCI	RM = f(CCI)	Medición de riesgos	Comprensión del riesgo crediticio y de morosidad	Escala Likert
				Actividades de control	Planificación de objetivos de colocación y recupero de préstamos	Escala Likert
					Existencia de tareas de control y supervisión	Escala Likert
					Aplicación de políticas de créditos y cobranzas	Escala Likert
				Información y comunicación	Organización y seguridad de la información	Escala Likert
	Comunicación de normas y resolución de conflictos en la empresa	Escala Likert				
	Variable Dependiente 1	Riesgo de morosidad = RM		Evaluación crediticia	Exigencia de cumplimiento de requisitos solicitados	Escala Likert
					Evaluación de la capacidad de pago del cliente	Escala Likert
				Cobranzas	Efectividad en prevención de vencimiento de créditos	Escala Likert
					Seguimiento de cobranza de créditos vencidos	Escala Likert
Ratios de rotación de cuentas por cobrar y calidad de cartera			Numérico			
DEFINICION CONCEPTUAL	Variable independiente: Componentes de Control Interno, los cuales permitirán diseñar herramientas útiles para enfrentar el riesgo de morosidad y asegurar el cumplimiento de los objetivos planificados en la empresa.					
	Variable dependiente: Riesgo de morosidad. Esta se define como la posibilidad de que exista un incremento en la morosidad de la cartera de clientes, lo que pondría en riesgo los objetivos planteados por la organización.					
DEFINICION OPERACIONAL	Variable independiente: Warren (2005) establece cinco componentes necesarios para el control interno: Ambiente de control, evaluación de riesgos, procedimientos de control, supervisión, información y comunicación. Este autor afirma que estos cinco elementos blindan a la empresa contra las amenazas que los riesgos puedan suponer para ella.					
	Variable dependiente: El riesgo de morosidad o riesgo de crédito está definido como "...la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago..." (De Lara Haro, 2008, pág. 16)					
	Las variables mencionadas en la hipótesis principal muestran una relación de dependencia debido a que la presente investigación tiene como objetivo minimizar el riesgo de morosidad (variable dependiente) mediante el uso de los componentes de control (variable independiente)					

A continuación, se desarrolla la operacionalización de variables de cada una de las hipótesis específicas:

Tabla 2.

Operacionalización de variables de la primera hipótesis específica

	VARIABLES	DIMENSIONES	Operacionalización	INDICADORES	Unidad de Medida	
a. El efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." es la disminución de la rentabilidad de la empresa.	Variable Independiente	Proceso de Evaluación Crediticia	$RM = f(OE)$	Exigencia de cumplimiento de requisitos solicitados	Escala Likert	
				Evaluación de la capacidad de pago del cliente	Escala Likert	
		Proceso de Cobranzas		Efectividad en prevención de vencimiento de créditos	Escala Likert	
				Seguimiento de cobranza de créditos vencidos	Escala Likert	
				Ratios de rotación de cuentas por cobrar y calidad de cartera	Numérico	
	Variable Dependiente	Operaciones de la empresa = OE		Rendimientos esperados	Ratio de rentabilidad de la empresa	Numérico
				Tiempos de recuperación esperados	Porcentaje de créditos no recuperados	Numérico
				Número de créditos atrasados al mes	Numérico	
				Capital no recuperado	Numérico	
DEFINICION CONCEPTUAL	Variable independiente: Riesgo de morosidad, definido como la posibilidad de que exista un incremento en la morosidad de la cartera de clientes, lo que pondría en riesgo los objetivos planteados por la organización. Esta variable se encuentra dividida en dos dimensiones de acuerdo a los procesos de la empresa, proceso de evaluación crediticia y de cobranzas.					
	Variable dependiente: Operaciones de la empresa, definida como todos los movimientos que realice la empresa para llevar a cabo su actividad comercial. Dentro de esta variable se analizarán el número de préstamos otorgados, el porcentaje y periodo de recuperación, el gasto de cobranzas de la empresa, entre otros.					
DEFINICION OPERACIONAL	Variable independiente: El riesgo de morosidad o riesgo de crédito está definido como "...la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago..." (De Lara Haro, 2008, pág. 16)					
	Variable dependiente: Según Münch (2014) "Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias obtenidas, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales."					
La relación entre las variables de la primera hipótesis específica es de influencia, ya que las operaciones de la empresa se encuentran sujetos al nivel de riesgo de morosidad existente. Esta relación se evidencia en los resultados obtenidos y analizados mediante los ratios presentados.						

Tabla 3.

Operacionalización de variables de la segunda hipótesis específica

	VARIABLES	DIMENSIONES	Operacionalización	INDICADORES	Unidad de Medida
b. Las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." son la eficiencia, eficacia y economía.	Variable Independiente	Características de Control = CC	RM = f(CC)	Presupuesto de cobranza vs. gastos de cobranza	Numérico
				Ingresos esperados en intereses vs. Intereses realizados	Numérico
				Cobranza esperada vs. cobranza realizada	Numérico
		Clientes evaluados vs. créditos otorgados		Numérico	
		Impacto en las utilidades por la recuperación de un crédito		Numérico	
		Tiempo promedio de recuperación de créditos		Numérico	
	Variable Dependiente	Riesgo de Morosidad = RM	Proceso de Evaluación Crediticia	Exigencia de cumplimiento de requisitos solicitados	Escala Likert
				Evaluación de la capacidad de pago del cliente	Escala Likert
		Proceso de Cobranzas	Efectividad en prevención de vencimiento de créditos	Escala Likert	
			Seguimiento de cobranza de créditos vencidos	Escala Likert	
			Ratios de rotación de cuentas por cobrar y calidad de cartera	Numérico	
DEFINICION CONCEPTUAL	Variable independiente: Características de control, definidas como los indicadores necesarios a observar al momento de realizar las actividades de control. Esta variable se desglosa en tres dimensiones, la eficiencia, eficacia y economía.				
	Variable dependiente: Es el riesgo de morosidad que se define como la posibilidad de que exista un incremento en la morosidad de la cartera de clientes, lo que pondría en riesgo los objetivos planteados por la organización. Esta tiene dos dimensiones, en el proceso de evaluación crediticia y en el de cobranzas, los mismos que se han definido por ser los más sensibles a este riesgo.				
DEFINICION OPERACIONAL	Variable independiente: Las características de control se encuentran definidas como eficiencia, eficacia y economía. Robbins (2014) define como la eficiencia a la forma de "hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos." La eficacia se caracteriza por "hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización" (pág. 7). Finalmente, Lobato (2007) define la economía como el cumplimiento de objetivos "con el menor coste posible, tanto de recursos como de tiempo. Esta premisa se cumple a partir de las condiciones de simplicidad, rapidez y equilibrio." (pág. 82)				
	Variable dependiente: El riesgo de morosidad o riesgo de crédito está definido como "...la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago..." (De Lara Haro, 2008, pág. 16)				
	En este caso, la relación que vincula a las variables será de dependencia, es decir, el riesgo de morosidad se sujetará a las características de control que se ejerzan en la empresa. Mientras más se acerque la empresa al cumplimiento de estas características, menor será el riesgo de morosidad.				

Tabla 4.

Operacionalización de variables de la tercera hipótesis específica

	VARIABLES	DIMENSIONES	Operacionalización	INDICADORES	Unidad de Medida	
c. Los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." son: Control Previo, Concurrente y Posterior.	Variable Independiente	Tipos de Control = TC	$RM = f(TC)$	Evaluación de conocimientos del proceso de evaluación crediticia	Escala Likert	
				Confirmación de datos de contacto del cliente para la cobranza	Escala Likert	
		Control Concurrente		Verificación de cumplimiento de requisitos solicitados al cliente	Escala Likert	
				Supervisión de objetividad en evaluación crediticia	Escala Likert	
				Cumplimiento de meta de cobranza diaria de créditos vigentes	Escala Likert	
				Seguimiento de avances en cobranza de créditos vencidos	Escala Likert	
	Control Posterior	Puntaje de evaluación crediticia vs. cumplimiento de pagos		Numérico		
		Reporte de clientes morosos y créditos incobrables		Escala Likert		
	Variable Dependiente	Riesgo de Morosidad = RM		Proceso de Evaluación Crediticia	Exigencia de cumplimiento de requisitos solicitados	Escala Likert
					Evaluación de la capacidad de pago del cliente	Escala Likert
		Proceso de Cobranzas		Efectividad en prevención de vencimiento de créditos	Escala Likert	
				Seguimiento de cobranza de créditos vencidos	Escala Likert	
Ratios de rotación de cuentas por cobrar y calidad de cartera			Numérico			
DEFINICION CONCEPTUAL	Variable independiente: Tipos de control, definidos como los momentos en los que es necesario insertar actividades de control. Esta variable contiene tres dimensiones: el control previo, concurrente y posterior.					
	Variable dependiente: Riesgo de morosidad definido como la posibilidad de que exista un incremento en la morosidad de la cartera de clientes, lo que pondría en riesgo los objetivos planteados por la organización. Esta se desarrolló en las dimensiones definidas como el proceso de evaluación crediticia y proceso de cobranzas.					
DEFINICION OPERACIONAL	Variable independiente: Tipos de control determinados, el control previo, concurrente y posterior. Según Robbins y Coulter (2014), la clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño (...). Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. Luego, la forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados. Finalmente, el control posterior o de retroalimentación tiene dos ventajas. Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes. Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación.					
	Variable dependiente: El riesgo de morosidad o riesgo de crédito está definido como "... la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago..." (De Lara Haro, 2008, pág. 16)					
	En esta segunda hipótesis la relación de las variables es igualmente de dependencia, donde el riesgo de morosidad está en función a los tipos de control que se apliquen en la empresa, ya sean control preventivo, concurrente y posterior.					

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Antecedentes locales

Dentro de los antecedentes locales, el tema no ha sido ampliamente abarcado. Esto debido a la escasez de trabajos de investigación encontrados en comparación con la cantidad de antecedentes nacionales e internacionales. No obstante, se han considerado los siguientes trabajos de investigación relacionados al tema de control interno, tema que está directamente vinculado con el problema de investigación planteado. Así como trabajos de investigación de otras facultades que han realizado el planteamiento dentro de empresas del mismo rubro.

- a) Es así como Colonio Córdova (2017), en su tesis titulada Control Interno y su impacto basado en el COSO 92 en las Mypes comerciales de Huancayo Perú periodo 2014 - 2015, realizada para obtener el Título profesional de Contador Público de esta misma casa de estudios, tiene como objetivo principal determinar los beneficios que impactan al aplicar un control interno con base al COSO 92 en las MYPES comerciales de Huancayo (p. 9).

Para el diagnóstico inicial de la investigación se consideró una muestra significativa de 30 MYPES y el trabajo de investigación se basó en 377 MYPES comerciales de la ciudad de Huancayo de acuerdo a sus cálculos estadísticos. Asimismo, el autor planteó un diseño de investigación no experimental y utilizó las entrevistas como principal instrumento de recolección de datos. La conclusión más relevante a la que arribó es que la inexistencia de procesos de control genera una discontinuidad de las Mypes

comerciales en la ciudad de Huancayo, esto debido a la falta de planificación y proyección de los empresarios. Además, la implementación del modelo de control planteado sería de gran utilidad para cada una de estas empresas.

- b) Por otro lado, Bendezú Tenorio (2014) en su tesis titulada “Implementación de un sistema de información basado en un enfoque de procesos, para la mejora de la operatividad del área de créditos de la micro financiera Crecer”. Presentada para optar el título profesional de Ingeniero de sistemas, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la implementación de un sistema de información basado en un enfoque de procesos en la operatividad del área de créditos de la microfinanciera CRECER.

El desarrollo de la investigación se realizó con 102 trabajadores, además la empresa cuenta con 15,692 clientes, quienes tuvieron acceso por lo menos a un crédito dentro de la empresa. El tipo de diseño empleado en la realización de esta investigación corresponde a un diseño experimental. Los instrumentos utilizados fueron las encuestas y entrevistas. La conclusión más relevante de esta investigación fue que mediante la implementación e implantación del sistema de información COREBANK en la micro financiera CRECER, se mejoró la operatividad del área de créditos de dicha organización, reduciendo el porcentaje de morosidad en un 0.83%, lo que equivale a S/. 25,000 soles aproximadamente, disminuyendo el tiempo de evaluación de los créditos en 20,6 horas, incrementando la satisfacción de los clientes en 1.1 puntos y la satisfacción del personal en un 1.1 puntos (p.128).

- c) Finalmente, Montes Zenteno (2013) plantea la tesis “Efectos de la Auditoría de Gestión en la administración de los riesgos crediticios de las empresas microfinancieras en la

región Junín”, presentada para obtener el grado académico de Magíster en Contabilidad de la Universidad Nacional del Centro del Perú. El trabajo de investigación citado tuvo como principal objetivo determinar los efectos de la auditoría de gestión en la administración del riesgo crediticio en las empresas microfinancieras de la región Junín.

Para el desarrollo de la investigación se consideró el total de instituciones microfinancieras en la región, siendo estas catorce (14) en total. Asimismo, el método de investigación utilizado fue el de una investigación descriptiva por objetivos. La principal conclusión que plantea el trabajo de investigación es que la auditoría de gestión, efectivamente, contribuye de manera favorable en la administración de riesgos crediticios de las microfinancieras de la región Junín y permite además una mayor rentabilidad (p. 95).

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a) Aguilar Andía & Camargo Cárdenas (2004), en el documento de trabajo titulado “Análisis de morosidad de las Instituciones Microfinancieras en el Perú”, realizado en apoyo con el Instituto de Estudios Peruanos, han realizado la valoración cuantitativa de la tasa de morosidad existente que tienen las empresas microfinancieras, tales como la CMAC Huancayo y la EDPYME Confianza, que operan principalmente en la ciudad de Huancayo.

Luego del análisis, comparación y estimación de los datos, han llegado a la conclusión que la rentabilidad de una institución crediticia dependerá de la cantidad de colocaciones que tenga, así como de la calidad de la cartera que presente. Esta última

se mide a través de la morosidad, el riesgo y la cartera pesada que tenga que enfrentar, ya que estos indicadores presentan las características de los clientes de crédito con los que cuenta una entidad y las probabilidades de cobranza. Siendo este último principio el aporte útil para la investigación que se seguirá, ya que, si bien la financiera en estudio no cuenta con depósitos realizados por terceros, debe ser eficiente a la hora de recuperar el capital prestado.

- b) Asimismo, Talledo Sánchez (2013) presenta la tesis titulada “La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las cajas rurales de ahorro y crédito y su relación con la competencia” para obtener el grado de Magíster en Finanzas de la Universidad Esan. El principal objetivo de la tesis consultada fue saber qué efectos tendría el incremento de la competencia en la calidad de la cartera de clientes de las cajas rurales de ahorro y créditos.

Posteriormente, luego de ejecutar el trabajo de investigación, se concluyó que la competencia tuvo un impacto negativo en la morosidad ya que generó una sensación de sobreendeudamiento a los clientes y generó expectativas de crecimiento que no se lograron. Este estudio colabora con la presente investigación como un caso tipo de lo que se desarrollará, ya que el mercado al que está expuesta la empresa en cuestión es mayormente rural y el registro de los créditos otorgados es similar al de los inicios de las cajas rurales.

- c) En tercer lugar, Castañeda Muñoz & Tamayo Bocanegra (2013) elaboraron la tesis titulada “La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-

2012”, presentada para obtener el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo. El objetivo de la tesis fue demostrar el impacto negativo de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la agencia Real Plaza de la Caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo periodo 2010-2012. Para ello trabajó con una muestra constituida por 16 colaboradores que equivalen a la totalidad de los funcionarios de las diversas jerarquías. Utilizaron un diseño experimental e instrumentos como la entrevista, encuesta y análisis documental.

La conclusión más relevante de la tesis consultada, fue que la morosidad durante el periodo 2010-2012 registró incrementos de hasta 11.51% en algunos sectores económicos durante el periodo de evaluación ocasionando elevados ratios de morosidad, afectando de manera significativa a los resultados esperados de la empresa. Este trabajo de investigación colaborará con la siguiente etapa, que consistirá en la elaboración de un modelo de control para que se anticipe el riesgo de morosidad, asegurando así el cumplimiento de los objetivos de la empresa ahora estudiada.

- d) Finalmente, León Castillo, Sánchez Piscoya, & Jopen Sánchez (2016), en el informe titulado Determinantes del acceso y uso de servicios financieros de las microempresas en el Perú, el mismo que fue presentado en colaboración con el Consorcio de Investigación Económica y Social y la Pontificia Universidad Católica del Perú, otorgan datos necesarios acerca de la razón de ser de la empresa investigada, los clientes. A partir de este informe, se tendrá a la vista un panorama de las condiciones que generan el acceso y uso de los préstamos de las microempresas y se podrá vincular este escenario a la provincia de Chupaca.

Si bien este informe considerado como antecedente para el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado en otras ciudades, otorga al lector conclusiones importantes como los sectores que mayormente acceden a estos créditos y que condiciones reúnen para ello.

2.1.3. Antecedentes internacionales

- a) García Hanson & Salazar Escobar (2005), en su tesis titulada “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos”, presentada para obtener el título de Ingeniería en Información y Control de Gestión en la Universidad de Chile, indica como objetivo principal analizar los factores de riesgo a los que se enfrentan las empresas financieras y analizar los métodos administrativos como el COSO II, el estándar australiano y Basilea II, para poder determinar las características diferenciales de cada uno de ellos en función a las empresas financieras.

Este trabajo de investigación tuvo como conclusión que es igualmente importante el análisis de los métodos administrativos que se buscan implementar como la verificación de los requisitos necesarios dentro de la empresa. Con estas dos herramientas, se podrá identificar cuál será el método más eficiente, así como tener un proceso de implementación más exitoso. Este estudio realizado es importante para el presente trabajo de investigación ya que contextualiza los sistemas de medición de riesgos y canalizará el modelo necesario para el problema planteado.

- b) Por otro lado, Roberts (2003) en su tesis titulada “El Microcrédito y su aporte al desarrollo económico”, presentada para obtener el título de Economía de la Pontificia Universidad Católica Argentina cuyo objetivo principal fue el análisis del impacto que

tienen los microcréditos para el desarrollo de las empresas que surgen en su país. Lo que le ha permitido concluir que existe definitivamente un impacto positivo en la economía, ya que los microcréditos impulsan el crecimiento de las empresas, así como apoya en la erradicación de la pobreza.

Sin embargo, menciona que esta herramienta debe ser utilizada con las precauciones y controles necesarios de acuerdo a cada entorno en el que se utilice. Este trabajo de investigación es útil para la problemática planteada, ya que posiciona la demanda de los microcréditos y el riesgo que conlleva la atención de estos, por lo que será un buen punto de partida para poder desplegar nuevas propuestas acordes al mercado nacional en el que se ubica la empresa prestamista.

2.2. Bases teóricas

El planteamiento de la presente investigación busca definir los componentes de control interno necesarios en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas para disminuir el riesgo de morosidad de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”. Para ello es necesario definir algunos conceptos generales a utilizar en la investigación.

2.2.1. Clasificación, tamaño y giro comercial de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

Con el objetivo de contextualizar a la empresa materia del estudio en cuestión, es necesario partir del concepto de la organización de los sectores productivos del Perú, clasificándolo en dos grandes unidades: El sector público y el sector privado. El sector público no financiero (SPNF) se define como “El conjunto de Entidades Públicas, excluidas las empresas públicas financieras y el Banco Central de Reserva del Perú. El SPNF está compuesto

por el Gobierno General y las empresas públicas no financieras” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) . Por otro lado, el sector privado lo conforma la Inversión Privada, que se encuentra definida en el Decreto Legislativo 674 (1991) y sus modificatorias, como “aquella que proviene de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, distintas del Estado Peruano, de los organismos que integran el sector público nacional, y de las empresas del Estado”.

Al mismo tiempo, las empresas que conforman la inversión privada se encuentran clasificadas de acuerdo al tamaño del capital (empresas grandes, medianas y pequeñas); a las actividades que realizan (empresas industriales, comerciales y de servicios); entre otras clasificaciones adicionales. Estas características diferenciales serán las que determinen las regulaciones a las que se deben de someter las empresas, así como las entidades competentes para la supervisión, seguimiento y control de estas.

En este contexto, según el Artículo N° 2 de la Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (MYPE) (2003):

Se define como La Micro y Pequeña Empresa a la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Asimismo, en el Artículo 3° de la misma norma se definen las características de las MYPE:

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

- a) Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- b) Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (...).

De acuerdo a la revisión de la norma, se establece que la empresa cuestión de la investigación está clasificada como microempresa debido al número de trabajadores contratados y el monto de ingresos anuales percibidos.

Por otro lado, en el Perú, para fines económicos, estadísticos y tributarios, las empresas se pueden clasificar de acuerdo a la actividad comercial que realizan. Esta clasificación se realiza de acuerdo al código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme). En este sentido, de acuerdo a los parámetros otorgados por el INEI (2010), los servicios prestados por la empresa materia de estudio se encuentran en la “Sección K. Actividades financieras y de seguros”, dentro de la “División: 64 - Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones”, en el “Grupo: 641 - Intermediación monetaria”, y finalmente en la “Clase: 6419 - Otros tipos de intermediación monetaria”. Esta clase comprende la recepción de depósitos y/o sucedáneos cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc. Esas actividades son realizadas en general por instituciones monetarias diferentes de los bancos centrales, como: bancos, cajas de ahorros, y cooperativas de crédito (p. 142-143). Sin embargo, cabe indicar que la empresa recibe el

capital como forma de inversión de los accionistas para brindar el servicio de concesión de préstamos y no es receptora de depósitos. De otra manera, el marco legal que regula esta empresa, sería el de las empresas financieras.

Con respecto al giro de la empresa, Madura (2010) - en su libro “Mercados e Instituciones Financieras” - afirma lo siguiente: “Las compañías financieras comerciales ofrecen préstamos a pequeñas empresas. (...) Las empresas utilizan los préstamos para la compra de materiales usados en el proceso de producción. Una vez que los productos se fabrican y venden, las empresas emplean el ingreso para pagar el préstamo” (p. 585). Esta cita describe claramente el rol que cumple la empresa prestamista para sus clientes, ya que, mediante los préstamos, les facilita el acceso a nuevas oportunidades de negocio y dependerá de la gestión de estos asegurar el pago y retorno de los préstamos.

Luego de revisar las clasificaciones establecidas para las empresas, Robbins (2014) afirma que existen tres formas básicas para organizar una compañía emprendedora: como propietario único, en sociedad o en corporación. Sin embargo, si incluye las variaciones de estas alternativas organizacionales básicas, llega a seis posibles opciones, cada una con consecuencias fiscales, problemas de responsabilidad, y ventajas y desventajas únicas: propietario único, sociedad general, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), corporación C, corporación S y compañía de responsabilidad limitada (CRL) (Pág. 455). En el Perú, esta clasificación se encuentra normada por la Ley general de sociedades, esta detalla el número de socios, las características de participaciones, votos y acuerdos, así como composiciones de capital, responsabilidades y obligaciones entre otros. La figura 7 presenta un resumen de los tipos de organización individual o societaria de las empresas.

Estructura	Requisitos de propiedad	Trato fiscal	Responsabilidad	Ventajas	Desventajas
Propietario único	Un propietario	Los ingresos y las pérdidas "pasan" al propietario y son gravados con la tasa personal	Responsabilidad personal ilimitada	<i>Bajos costos de arranque</i> <i>Liberación de la mayoría de los reglamentos</i> <i>El propietario tiene control directo</i> <i>Todas las utilidades pasan al propietario</i> <i>Facilidad para dejar el negocio</i>	Responsabilidad personal ilimitada <i>Finanzas personales en riesgo</i> <i>Pierde muchas deducciones fiscales empresariales</i> <i>Responsabilidad total</i> <i>Puede resultar más difícil conseguir financiamiento</i>
Sociedad general	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y son gravadas con la tasa personal; <i>flexibilidad en la distribución de utilidades-pérdidas para los socios</i>	Responsabilidad personal ilimitada	<i>De fácil formación</i> <i>Talento agrupado</i> <i>Recursos mancomunados</i> <i>Es un poco más fácil acceder a financiamiento</i> <i>Algunos beneficios fiscales</i>	Responsabilidad personal ilimitada <i>Autoridad y decisiones divididas</i> <i>Susceptibilidad a conflictos</i> <i>Continuidad en la transferencia de la propiedad</i>
Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y son gravadas con la tasa personal; <i>flexibilidad en la distribución de utilidades-pérdidas para los socios</i>	Limitada, aunque uno de los socios debe mantener responsabilidad ilimitada	<i>Buena manera de conseguir capital de los socios limitados</i>	Los costos y la complejidad de formación pueden ser elevados <i>Los socios limitados no pueden participar en la administración de la empresa sin perder la protección de la responsabilidad</i>

Figura 7. Formas legales para la organización de una empresa

Fuente: (Robbins & Coulter, 2014)

En síntesis, la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.", está registrada como una Sociedad Anónima Cerrada, conformada por dos socios, es una empresa de servicios que otorga préstamos de dinero con frecuencias de pago diario, semanal, quincenal y mensual. Inició sus operaciones en el año 2017, formalizándose en setiembre de ese mismo año y pertenece a la categoría de las microempresas por el tamaño y nivel de ingresos que presenta.

2.2.2. Organización, ciclo de negocio y procesos de la empresa: evaluación crediticia y cobranza

Chiavenato (2014), en su libro "Introducción a la teoría general de la Administración", realiza un estudio sobre las diferentes corrientes que ha tenido la administración desde su aparición, así como su evolución a lo largo de los años, cada vez con diferentes enfoques. El autor plantea, como se observa en la Tabla 5, un resumen de las diversas teorías administrativas, comparando el enfoque que tuvieron y los principales aportes de estas.

Tabla 5.

“Las principales teorías administrativas y sus enfoques”

Hincapié	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal.
	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intra e interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de la contingencia tecnológica	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual

Fuente: (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 2014, pág. 11)

Asimismo, el autor propone la revisión cronológica de las teorías administrativas que permite ubicar temporalmente cada una de estas de acuerdo a la época que atravesaba. El inicio de las corrientes administrativas se dio a raíz de la segunda revolución industrial (1850 – 1970), ya que el incremento de industrias y la necesidad de organizar a toda la mano de obra disponible en ese momento conllevó a la investigación y desarrollo de estas teorías, cada una con particularidades e inclinaciones individuales. A partir de esto las condiciones han obligado a los cambios en las propuestas administrativas como se puede observar en la figura 8. Al principio la administración buscaba ser un sistema mecánico que organice todas las labores que se debían desarrollar en la empresa; luego se preocupó por el desarrollo de los colaboradores vinculados, surgiendo las teorías sobre el clima laboral y cultura organizacional. Actualmente, enfrentamos un mundo globalizado que exige a las empresas mayor flexibilidad

ante las nuevas tecnologías, así como innovación constante y atención a las personas vinculadas interna y externamente con la empresa.

1903	•Administración científica
1909	•Teoría de la burocracia
1916	•Teoría clásica
1932	•Teoría de las relaciones humanas
1947	•Teoría estructuralista
1951	•Teoría de los sistemas
1953	•Enfoque sociotécnico
1954	•Teoría neoclásica
1957	•Teoría del comportamiento
1962	•Desarrollo organizacional
1972	•Teoría de la contingencia
1990	•Nuevos enfoques

Figura 8. “Las principales teorías del pensamiento administrativo”

Fuente: (Chiavenato, 2014, pág. 12)

Como se observa, las teorías se sucedieron consecutivamente, es decir, cada teoría dejó un precedente para la siguiente, ya sea para modificarla o para reafirmarla y mejorarla. Sin embargo, el enfoque clásico iniciado por el ingeniero Henri Fayol fue el que predominó a lo largo de las diversas teorías propuestas. De acuerdo con la revisión del cuarto capítulo de Chiavenato (2014) “La teoría clásica se distingue por la relevancia que otorga a la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia (p. 59)”.

Por el año 1954 hasta el 1999, apareció la teoría neoclásica que fue una reafirmación de la teoría clásica con las modificaciones necesarias para adecuarse a las nuevas exigencias del entorno. El aporte más importante de esta teoría fue el refuerzo de los principios generales de la administración, ya que los autores plantearon la administración como una secuencia de pasos: planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 2014). Este planteamiento ha permitido

la evolución de diversos parámetros en las formas de organización de las empresas, el planteamiento de objetivos, el crecimiento de las empresas, el desarrollo del liderazgo, entre otros. Actualmente, se encuentran tendencias en la administración que buscan empresas integrales, preocupadas por el crecimiento de sus recursos humanos, así como del cuidado del medio ambiente, organizaciones que plantean estrategias para lograr ser sostenibles el largo plazo y el control adecuado de sus operaciones. Esto, ha incrementado las expectativas de las empresas, sin embargo, es necesario mantener el patrón guía en función de los principios administrativos planteados inicialmente.

Así, es necesario establecer los parámetros administrativos que regirán en la empresa que motiva la presente investigación; al ser una inversión, los dueños tendrán como principal objetivo brindar servicios y generar la obtención de utilidades por los servicios prestados. Para lograr este objetivo a cabalidad es necesario plantear el funcionamiento de la empresa de acuerdo a las cuatro funciones administrativas planteadas en la figura 9.

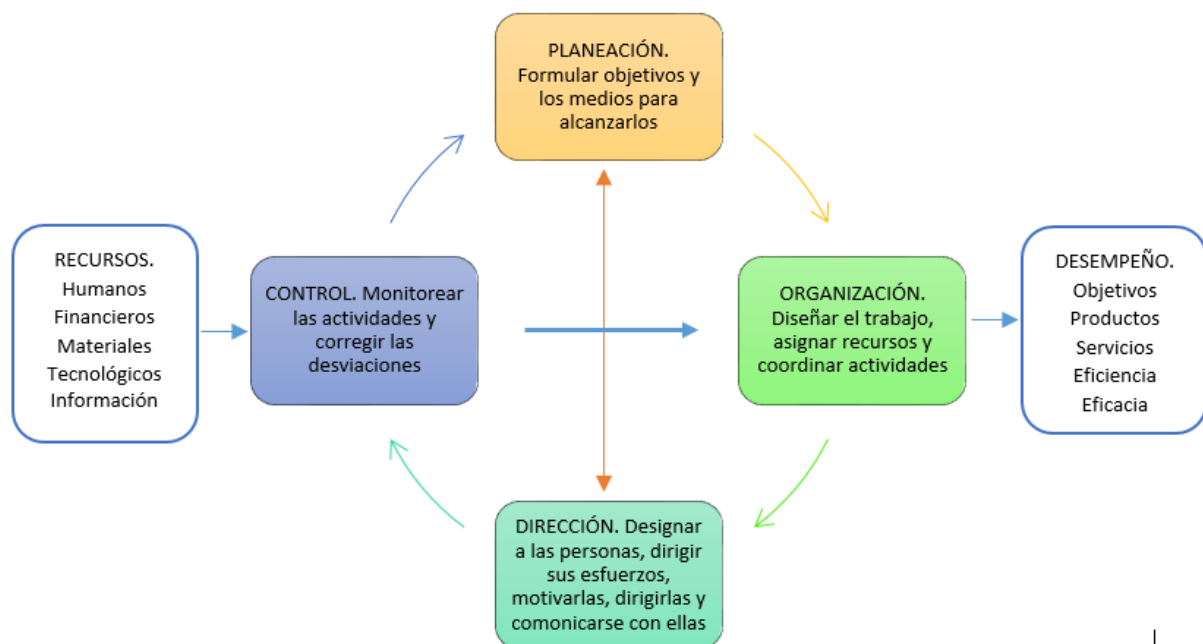


Figura 9. “Las cuatro funciones administrativas”

Fuente: (Chiavenato, 2014, pág. 125)

Asimismo, cabe mencionar que la teoría administrativa ha evolucionado de acuerdo con las tendencias y requerimientos del medio. En la actualidad, las empresas ya no son entidades aisladas pues se encuentran expuestas a factores internos y externos, de acuerdo a Chiavenato (2001): “Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas (p. 25)”. Esto significa que las empresas deben contar con una administración global, no pueden enfocarse solo en la generación de utilidades.

Luego de haber revisado el concepto de empresa y procesos administrativos, es necesario analizar la estructura de la empresa, para esto se ha recurrido al concepto de áreas funcionales de Münch (2014) quien menciona:

Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias obtenidas, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales o departamentos de la empresa; las cuales usualmente son producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos, respectivamente. (...) Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización (p. 215).

Esta distribución generalmente responde a la necesidad de procesos por atender, al tamaño y a los recursos con los que cuenta la empresa. Sin perjuicio de ello, puede ser que una empresa no tenga necesariamente todas las áreas antes mencionadas, ya sea porque no cuenta con los recursos o porque sencillamente no son necesarias. En este caso particular, será

necesario distribuir las tareas de las áreas inexistentes y la persona responsable de ejecutarlas con el objetivo de no dejar de atender esas necesidades de la empresa.

Así, Münch (2014) define la distribución de tareas de acuerdo al tamaño de las empresas, y plantea lo siguiente:

En la micro o pequeña empresa:

- i) El dueño dirige conoce a todos los trabajadores.
- ii) Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
- iii) La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.

(p. 217)

Este concepto describe claramente la realidad de la empresa en la que se llevó a cabo la presente tesis. Si bien la empresa, por su tamaño, no requiere de áreas especializadas, existen tareas necesarias que necesitan un seguimiento adecuado, así sea que se encuentren conglomeradas en una sola persona. Con motivo de esta necesidad de organización se ha propuesto el bosquejo inicial que sigue la estructura de la organización y las áreas que debería incluir, tal como se muestra en la figura 10.

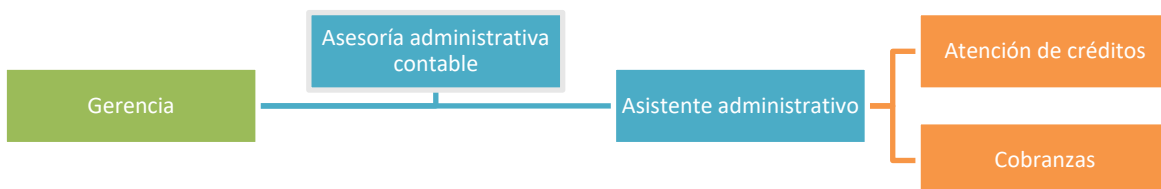


Figura 10. Organigrama de “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

De acuerdo al organigrama planteado se describirán las tareas de cada una de las áreas, teniendo en cuenta la clasificación que hace Münch Galindo (2014):

- Recursos humanos: En esta área se toman decisiones con respecto al talento humano con el que contará la empresa. Las decisiones que se toman en esta área deben estar relacionadas con el presupuesto designado a este recurso, el ambiente que se pretende fomentar entre los colaboradores de la empresa, las normativas que se deben tomar en cuenta, así como la motivación y capacitación para los trabajadores.
- Finanzas: “Las principales funciones del área de finanzas incluyen: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar” (p. 222). Esta es el área más importante para la empresa, ya que aquí se concentra uno de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa, que es el de créditos y cobranzas; el mismo que además será materia de revisión por la presente tesis.
- Mercadotecnia: El área encargada de las estrategias para la captación de los clientes, la definición de los productos a ofrecer – en este caso, los créditos -, las promociones y la publicidad a desarrollar. En suma, todas las estrategias que apoyarán a la competitividad de la empresa incluidas, de acuerdo a la autora, en la mezcla de marketing, producto, precio, plaza y promoción; así como las ventas y la prospección de nuevos mercados.
- Sistemas: Esta área funcionará como soporte a las operaciones de la empresa, ya que, como plantea la autora:

El área de informática tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz, ágil y oportuna. (...) Aún en las micro y pequeñas empresas es indispensable la utilización de los sistemas de información, no sólo para

la captura de la información sino para el registro, el análisis y el archivo de la misma; lo que facilitará la toma de decisiones y la simplificación del trabajo e incidirá en el logro de una mayor competitividad (pág. 237).

Cada una de estas áreas aporta al correcto desempeño de las labores de la empresa a fin de alcanzar los objetivos propuestos y constituir una empresa sostenible en el tiempo, así como de crecimiento constante.

Finalmente, es necesario revisar las tareas a desarrollar dentro del área de créditos y cobranzas por la importancia que involucra para el desarrollo de la presente investigación. El área de Créditos y cobranzas se define como:

El área que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- a) Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de éstos.
- b) Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- c) Recuperar cuentas incobrables.
- d) Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas. (Münch Galindo, 2014, pág. 225)

En el planteamiento del problema de esta investigación se plantean las labores de esta área como dos procesos diferenciados, por la cronología en la que suceden y la cantidad de tareas que abarca cada una de ellos; el primero, el proceso de evaluación crediticia para el

otorgamiento del crédito y, el segundo, la cobranza y recuperación de los créditos. El proceso de evaluación crediticia tiene como objetivo establecer las políticas de créditos para aprobar o denegar los créditos que soliciten de acuerdo a la calificación de los clientes. Luego, el proceso de cobranza debe establecer las políticas de cobranzas con el objetivo de lograr la recuperación oportuna de cada uno de los créditos otorgados mediante la notificación, llamadas y negociación con los clientes.

Desde luego, es necesario indicar que estos procesos responden a la necesidad global de un ciclo de operaciones del negocio, que inicia en el contacto con los clientes para atender su necesidad de financiamiento y finaliza con la recuperación del préstamo e intereses que involucre. De no conseguir finalizar este ciclo, el logro de los objetivos inherentes al emprendimiento, no será alcanzado a causa de problemas como la liquidez o pérdida de capital.

2.2.3. Definición del riesgo de morosidad, medición y gestión de riesgos

En el planteamiento del problema se ha definido el concepto de riesgo como la posibilidad de que el resultado de las operaciones de una empresa sea diferente al esperado. De acuerdo a Estupiñán Gaitán (2015), el riesgo empresarial es originado por las debilidades internas o amenazas externas de la empresa. Normalmente, para poder gestionarlo, es necesario que se conozca y se determine el nivel de control que tiene la empresa sobre este. El éxito de las empresas está en la capacidad de estas para gestionar el riesgo inherente a sus operaciones con estrategias planificadas con anticipación.

Anteriormente, ya se había clasificado el riesgo en el sector financieros como riesgos del negocio y financieros. Los mismos que se despliegan en subclasificaciones adicionales por las diversas áreas que se encuentran en la empresa. Sin embargo, el riesgo observado con

amplitud en esta investigación es el riesgo de morosidad, clasificado dentro de los riesgos financieros de la empresa. Estupiñán Gaitán (2015) dice sobre el riesgo crediticio, concepto que se acerca más al riesgo de morosidad, lo siguiente:

El factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. (...) Si se trata de identificar las características de un deudor con un patrón de comportamiento, se debe tener una base de datos lo suficientemente grande como para establecer los diferentes patrones de comportamiento que existan en un mercado. (...) Con esa base de datos, se identifica la probabilidad – no la frecuencia – que la persona pague o no pague y por ende, sí se le presta o no, por tanto la entidad debe estar inscrita y de consulta permanente a las centrales de riesgos que se tienen en cada país. (p.104)

Por otro lado, De Lara (2008) ha definido el riesgo de acuerdo a parámetros estadísticos, matemáticos y probabilísticos como la posibilidad de que las grandes corporaciones obtengan resultados negativos. Este autor postula la idea de que los riesgos son medibles cuantitativamente y, de esta manera, se han convertido en un efecto predecible. Es decir, las empresas pueden establecer y medir el riesgo al que se enfrentan antes de iniciar sus inversiones, por lo que su labor consistirá en planificar las estrategias para minimizarlo y estar preparadas para cualquier contingencia; a esto, él le llama, la administración de riesgos.

Asimismo, realiza la clasificación de los riesgos en seis aspectos como son el riesgo de mercado, el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez, el riesgo legal, el riesgo operativo y el riesgo de reputación. Siendo el riesgo de crédito materia de la investigación, a continuación, se revisará lo que el autor plantea sobre éste: “El riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos. Se puede definir como la pérdida

potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.” (De Lara Haro, 2008, pág. 16)

Hasta ahora se ha definido el riesgo en general que incluye dentro de su clasificación al riesgo de crédito o morosidad. Estos dos conceptos suponen una amenaza para las corporaciones, pero cada uno de los autores revisados plantea también que el riesgo es un hecho previsible mediante la administración de riesgos. En primer lugar, Estupiñán Gaitán (2015) plantea la solución como la Gestión Integral de Riesgos, mediante la cual, la empresa debe crear una cultura de conocimiento del riesgo y establecer políticas para minimizarlo. Esta cultura debe desarrollarse transversalmente en todas las áreas que conforman la organización para asegurar el cumplimiento de las políticas y la actuación a tiempo frente a los riesgos, así evitar resultados no deseados.

De Lara (2008) establece lo siguiente sobre la administración de riesgos:

El objetivo de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

- Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables).
- Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

Lo anterior se logra entendiendo los riesgos que toma la institución, midiendo dichos riesgos, estableciendo controles de riesgo y comunicando dichos riesgos los órganos colegiados correspondientes (comité de riesgos o consejo de administración). (p. 17)

Con el objetivo de situar el vínculo del concepto de riesgo con la empresa materia de investigación se ha propuesto el siguiente escenario. Tal como se plantea en la cita, la administración del riesgo está establecida de acuerdo a un proceso que tiene como primer paso entender el riesgo, en este caso, la empresa “Inversiones & préstamos Cruz de Mayo SAC” debe comprender el riesgo que involucra el préstamo de dinero de acuerdo a las políticas que establece. Una vez conocido el riesgo, se procederá a medirlo, es decir, establecer numéricamente la posibilidad de que los clientes responsables de un crédito incumplan con el pago o se atrasen en las cuotas. Esta medición proporcionará a la empresa la capacidad de elaborar los indicadores de riesgo que deberá controlar, de esta manera, conocer cuál es su capacidad para enfrentar los riesgos o decidir no enfrentarlos. Para finalizar este proceso es sumamente importante la comunicación a los directivos o, en este caso, dueños para que puedan tomar las decisiones y realizar los ajustes necesarios.

Como se ha observado, es necesario contar con indicadores de riesgo que permitirán a la empresa medir la calidad de la cartera de préstamos y la morosidad. Para ello, Estupiñán Gaitán (2015) plantea los siguientes:

Calidad de cartera. - Determina en qué nivel se está cumpliendo la gestión de recaudo de la cartera o la proporción en que la misma se está deteriorando respecto al total de la Cartera de Crédito:

$$\frac{(Cartera vencida + castigos)}{(Cartera Bruta + castigos)} \times 100$$

Mide la calidad de la cartera, ya que señala qué porcentaje de la cartera bruta corresponde a cartera vencida.

Morosidad. La morosidad de la cartera se determina bajo los rangos de A como crédito normal, B subnormal, C deficiente, D de difícil cobro y E irrecuperable. El indicador muestra la representatividad de cada uno de los rangos de cartera

Definidos arriba (A=0%, B=1%, C=20%, D=50% y E=100%)

$$\frac{(\text{Cartera vencida ponderada según su antigüedad})}{(\text{Cartera Bruta})} \times 100$$

Permite analizar la calidad de la cartera de forma más precisa, ya que pondera la cartera vencida según su antigüedad. (p. 108)

Por su parte, De Lara (2008) plantea la medición de riesgos desde dos enfoques. El primer enfoque analiza las operaciones de la empresa, es decir, mediante un análisis probabilístico del historial de cobranza de la empresa. Este planteamiento sostiene que, mediante un análisis de frecuencias en los atrasos, es posible determinar cuál será el porcentaje de créditos otorgados por la empresa que caerá en morosidad.

El segundo enfoque se centra en el comportamiento de los clientes. El autor indica que existen modelos para evaluar el riesgo de crédito en los clientes. Propone, en primer lugar, el modelo tradicional basado en las cinco Ces del solicitante y que se ha resumido en la figura 11 mostrada a continuación:

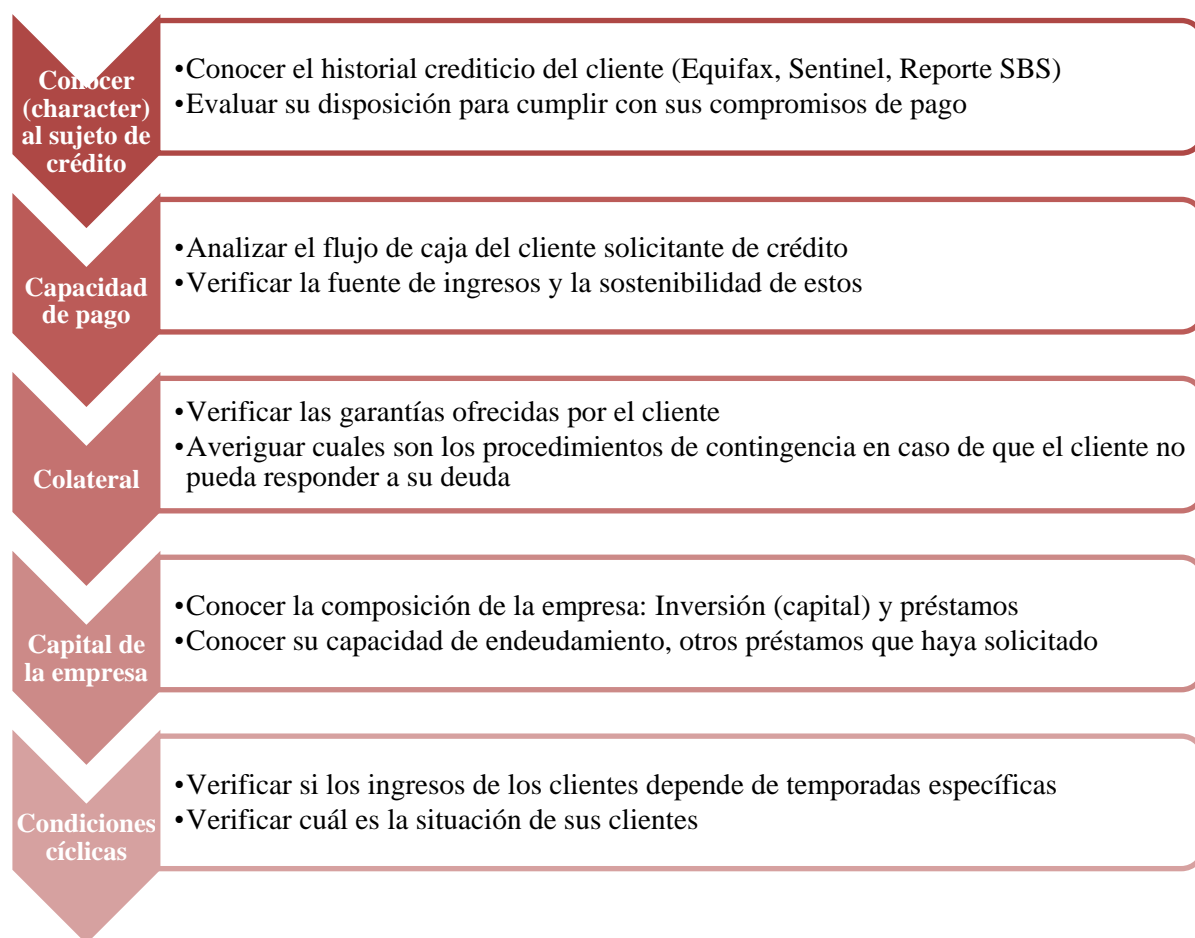


Figura 11. Modelo de análisis de crédito tradicional
Referencia: (De Lara Haro, 2008)

El autor refiere que la aplicación de este modelo significa muchas ventajas a las instituciones financieras que recurren a él. Sin embargo, su uso cotidiano significa un gasto excesivo en las capacitaciones otorgadas, además de molestias en los clientes que buscan el acceso flexible a los préstamos, como es el caso de la empresa investigada. Es por ello que el autor enfatiza en que la prevención de riesgo debe aplicarse con prudencia para no afectar al crecimiento comercial de la empresa. Además, indica otros modelos para el cálculo de probabilidades de incumplimiento tales como:

1. Modelo de Altman, que segrega las empresas entre las que presentan incumplimientos y las que no. Luego, analiza sus indicadores financieros para valorar la capacidad crediticia de las empresas.

2. Modelos Probit o Logit, analiza las cualidades de los clientes como características de sus ingresos o movimientos frente al análisis de sus ratios financieros para evaluar la situación crediticia del solicitante.
3. Modelos KMV y Moody's, analizan el comportamiento de los instrumentos financieros para determinar la probabilidad de incumplimiento y el rendimiento promedio esperado luego de gestionar el riesgo.
4. Redes neuronales artificiales, que evalúa el comportamiento de acuerdo a las respuestas otorgadas por el cliente y puede pronosticar el cumplimiento del crédito otorgado. (De Lara Haro, 2008)

Estos modelos analizan instrumentos financieros cuyo historial de rendimientos está disponible por periodos significativos; incluso los modelos que evalúan el comportamiento de los clientes, son posibles gracias a los ratios financieros obtenidos de los estados financieros de las empresas. Sin embargo, constituyen una herramienta útil de partida para pronosticar, con la información del periodo 2017, cual es el escenario de riesgo que presenta la empresa, mediante la estimación y análisis de préstamos no cancelados. El escenario de esta investigación es distinto, ya que los clientes que acuden a esta financiera muchas veces no cuentan con información financiera de sus negocios, lo que obliga a la empresa a establecer parámetros que permitan determinar la capacidad de pago del cliente. El elemento más importante para establecer la seguridad de devolución del préstamo serán las relaciones personales que se tienen con los clientes, y la confianza en la buena fe y el buen proceder.

En síntesis, el riesgo en las organizaciones se define como la probabilidad de obtener resultados negativos o distintos a los esperados. Luego, el riesgo de morosidad es el riesgo de que los clientes a los que se le otorgue un crédito, incumplan con el pago en su totalidad o

parcialmente ocasionando perjuicios en las labores de la empresa. Normalmente este riesgo es analizado en las instituciones financieras que reciben depósitos pues se presta dinero ajeno, pero en este caso la empresa se debe a sus propietarios. Esto la obliga a gestionar el riesgo de manera eficiente puesto que el resultado afectará al capital de la empresa, ocasionando perjuicios en sus cumplimientos con el entorno de la empresa, como trabajadores o proveedores. Por esta razón, la presente tesis tiene como objetivo conocer el nivel de riesgo de la empresa para establecer los procesos de control que lo mitiguen.

2.2.4. Definición, tipos y modelos de control interno

Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (Control y evaluación de la gestión organizacional, 2014) en el segundo capítulo denominado “Estructura de los sistemas de control de gestión” afirman lo siguiente:

El esquema clásico de la administración de empresas plantea cuatro funciones básicas en la actividad gerencial: planear, organizar, ejecutar y controlar; las cuatro se integran en el ámbito de la misma unidad económica. El control debe entenderse como la función que pretende asegurar la consecución de los objetivos fijados en la fase de planeación. Controlar es guiar las acciones de la empresa para que sus resultados coincidan con los objetivos establecidos o los superen (p.52).

Como se lee, el autor citado plantea el control como un paso necesario dentro del desenvolvimiento de la empresa respondiendo a la teoría clásica de la administración revisada en el ítem anterior sobre organización de la empresa. El control, tal como define el autor, consiste en el seguimiento de las actividades realizadas, con el propósito de evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. Así, dentro de la empresa materia de estudio se han observado los procesos administrativos como planeación, organización y dirección o

ejecución; sin embargo, existe una problemática desarrollada en la tarea de control. Esta dificultad es la que propicia el nacimiento de la presente investigación y, con ello, la necesidad de la definición de los procesos, modelos y herramientas de control existentes.

En dicho contexto, se han revisado diversos autores; uno de ellos es Stephen P. Robbins (2014) quien plantea el proceso de control como: “un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación (...). El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación” (p. 400). La figura 12 refleja el ciclo, establecido por el autor, que debe seguir el proceso de control:

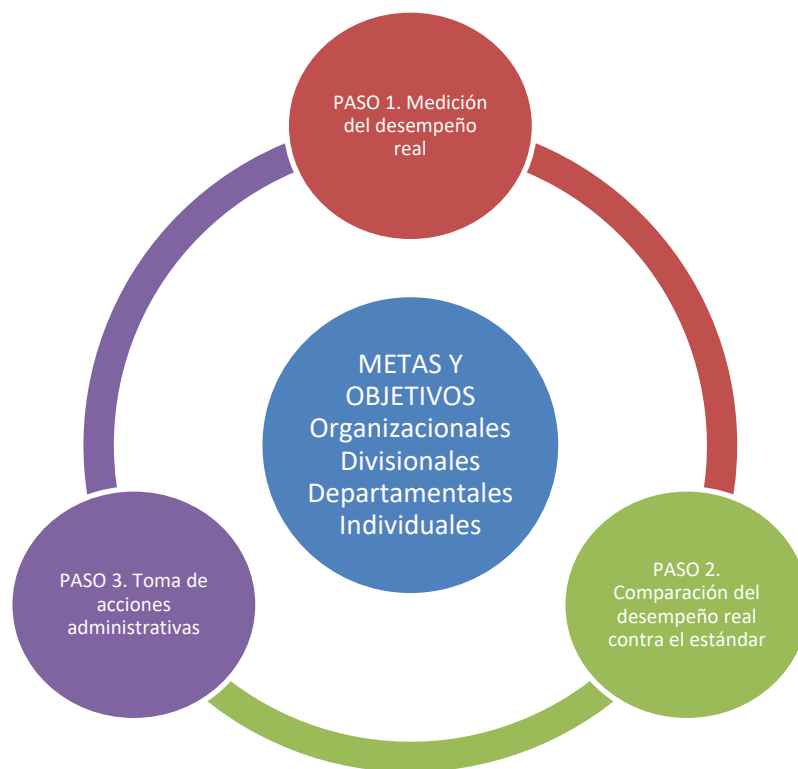


Figura 12. El proceso de control

Fuente: (Robbins & Coulter, 2014, pág. 400)

Con el objetivo de acercar este concepto a la realidad de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C., es necesaria la vinculación de los pasos del proceso de control con esta. Para ello se ha realizado el siguiente bosquejo:

- i. Primer paso: Medición del desempeño real, se realizará por los reportes mensuales entregados por la empresa, observación al personal, revisión de registros, entre otros. Esta medición incluye los datos del número de clientes evaluados, créditos otorgados, créditos recuperados, y los que se encuentran en proceso de recuperación. También se considerarán los montos recaudados diariamente por la empresa.
- ii. Segundo paso: Comparación del desempeño real contra el estándar, para ello se deben revisar y contrastar los clientes atendidos vs. la meta de clientes planificados. Asimismo, comparar el monto esperado de cobranza diario con el monto real recaudado. Y, finalmente, realizar el contraste de la cartera morosa esperada al final de cada periodo con la cartera morosa obtenida. Se deben establecer los márgenes permitidos de error para saber si la empresa está marchando bien o, de lo contrario, si es necesario realizar ajustes en los procesos vinculados.
- iii. Tercer paso: Toma de decisiones administrativas, las que pueden ser en cualquiera de los tres ámbitos: revisar y corregir los procesos que pueden causar las deficiencias, ya que puede ser que por dificultad o por negligencia del personal no se esté realizando las cobranzas o evaluaciones debidas; en segundo lugar, revisar los objetivos planteados, pues existe la posibilidad de haber elevado mucho las expectativas o, más bien, haber planteado objetivos fácilmente alcanzables que han sido sobrepasados; y, finalmente, si las cosas están marchando en orden y de acuerdo a las expectativas de la empresa, no hacer nada.

Koontz (2013) desarrolla un planteamiento más especializado de las técnicas de control. El postula que la principal herramienta de control es el presupuesto; sin restar importancia a otros instrumentos no financieros de control. Para este autor, el presupuesto es una medida directa de control ya que la falta de desembolsos o los excesos que se soliciten pueden ser un indicador de que no se están llevando a cabo las tareas programadas.

Si bien esta herramienta no requiere de la evaluación exhaustiva de las tareas, no es un indicador siempre fiable, ya que existirán estándares que no podrá medir, así como calidad o satisfacción, por lo que será necesario recurrir a otros instrumentos. Existen los análisis de redes de tiempos y eventos como las gráficas de Gantt, o las técnicas y evaluación y revisión de programas que analizan tiempos de producción, o principales cuellos de botella que se pueden encontrar en diversos procesos productivos. Asimismo, los sistemas de información, han sido una herramienta importante para los administradores, quienes tienen que procesar los datos a fin de obtener información universal y de utilidad para la toma de decisiones.

Es necesario también revisar la clasificación propuesta por los autores acerca de los tipos de control. Para esta clasificación, se han encontrado dos autores con posturas similares, pero con enfoques diferentes. El primero Ramírez Padilla (2013), en su libro de Contabilidad administrativa, plantea que la tarea de control se encuentra relacionada a los registros numéricos, ya sean costos, gastos y utilidades. Su postura contiene tres tipos de control que deberán ser utilizados de acuerdo a la naturaleza de la empresa:

- a) Control guía y direccional: Los resultados se pueden predecir y las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación.

- b) Control selectivo: Consiste en la verificación de muestras de una operación específica con el fin de detectar si cumple los requisitos previstos, y de esta manera determinar si se puede continuar con el proceso.
- c) Control después de la acción: Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. (p. 438)

De la misma manera, Robbins describe los tipos de control en un flujo de acciones y no necesariamente determinantes para un tipo de empresa.

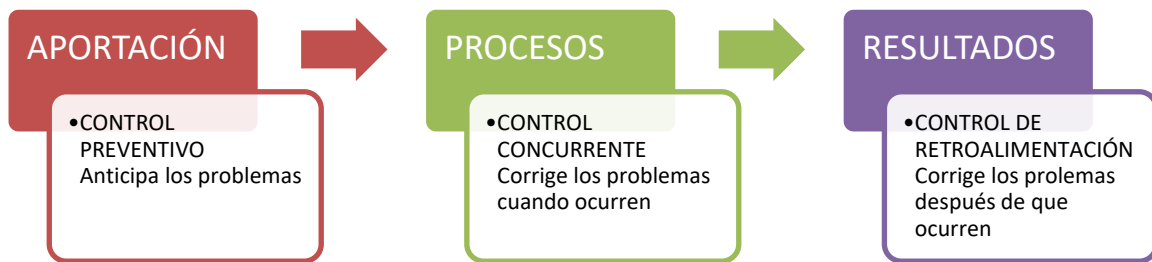


Figura 13. Tipos de control

Fuente: (Robbins & Coulter, 2014, pág. 406)

Dada la naturaleza de la empresa materia de estudio y, de acuerdo a los conceptos revisados sobre los tipos de control. Se ha determinado que los tipos de control principalmente relacionados con la presente investigación serán: Control preventivo, por la evaluación crediticia antes del desembolso, y control concurrente, por el seguimiento exhaustivo que se debe realizar a los procesos de cobranzas. Sin embargo, el tipo de control de retroalimentación será importante como referencia, es decir, para el control de historiales de los clientes, así como para conocer los tiempos y procedimientos requeridos para la recuperación de los créditos.

Finalmente, luego de revisar el concepto y los tipos de control, existen modelos de control. Para esto, se ha recurrido al autor Estupiñán Gaitán (2015), quien detalla que, luego

de 1992, se ha reforzado la idea de un adecuado control interno y gobierno corporativo en las organizaciones. Es por esto que, en diferentes partes del mundo se han desarrollado modelos de control tales como: COSO (Estados Unidos), COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda), King (Sudáfrica). Sin embargo, haremos referencia a los dos modelos de mayor aplicación:

- a) El modelo COSO es una propuesta realizada por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica (COSO - traducido al español será el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway). De acuerdo a la definición revisada por Estupiñán Gaitán (2015) este modelo es: “...un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...” (pág. 3).

La misión de la organización promotora del modelo COSO, traducida del inglés por quien redacta, es “proporcionar un liderazgo analítico a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la prevención del fraude, diseñado para mejorar el desempeño y el gobierno corporativo de la organización, así como reducir el fraude en las organizaciones”. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2018)

Asimismo, la propuesta de este modelo incluye, como se muestra en la Figura 14 la relación entre tres elementos dentro de la organización:

- Los niveles de organización de la empresa: Directorio de la empresa, divisiones o áreas principales, unidades operativas y funciones específicas

- Los niveles de actividades que existen: Operaciones, informes y conformidad
- Los componentes del modelo: Ambiente de control, medición de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de monitoreo.

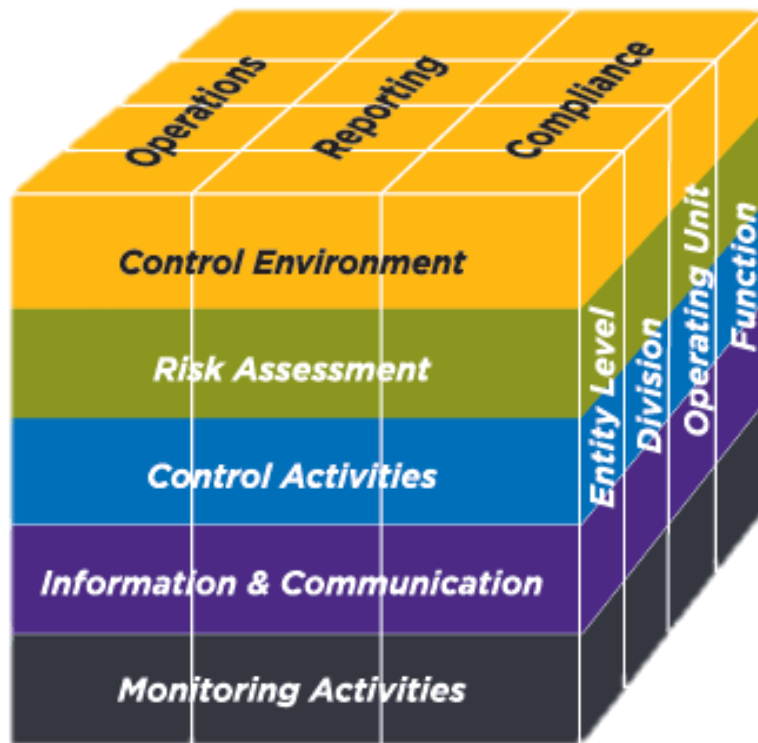


Figura 14. Control Interno COSO – Principios del Marco Integrado

Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission of The United States of North America, 2017)

De la misma manera, la tabla 6 detalla, a continuación, los principios que señala el modelo de control COSO III dentro de cada uno de los componentes que presenta: Ambiente de control, Medición de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Actividades de supervisión.

Tabla 6.

Componentes y principios del modelo de control COSO III

Componente	Principios
Ambiente de control	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. La junta directiva de la empresa demuestra independencia de la administración y supervisa el desarrollo y rendimiento de los controles internos. 3. La administración establece, con aprobación de la junta, estructuras, líneas de reporte y autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de sus objetivos. 4. La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener colaboradores competentes alineados a los objetivos. 5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.
Medición de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 6. La organización explica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos. 7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de sus objetivos en toda la entidad y los analiza para determinar cómo se deben gestionar. 8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos. 9. La organización identifica y evalúa cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.
Actividades de control	<ol style="list-style-type: none"> 10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles tolerables. 11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control general haciendo uso de la tecnología para apoyar el logro de objetivos. 12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos para ejecutar estas políticas.
Información y comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno. 14. La organización comunica la información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades del sistema de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno. 15. La organización se comunica con agentes externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.
Actividades de supervisión	<ol style="list-style-type: none"> 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar la presencia y funcionamiento de los componentes. 17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de manera oportuna a las áreas responsables de ejercer medidas correctivas, incluida la alta dirección y la junta de directores, según corresponda.

Fuente: Traducción de (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2018)

Entonces, para la empresa que motiva la investigación, por el tamaño y necesidades de la misma, se ha considerado pertinente condensar los cinco componentes en tres: (a) medición de riesgos, (b) actividades de control y (c) información y comunicación. Motivo por el cual el componente de ambiente de control será absorbido por el de actividades de control; y el de actividades de supervisión será absorbido por el de actividades de control y el de información y comunicación. Cabe señalar que estos tres componentes estarán presentes en las dimensiones establecidas en la operacionalización de variables para la variable independiente “Modelo de control”.

- b) El modelo COCO es una propuesta realizada por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados, mediante la comisión denominada The Criteria of Control Board. Este modelo surge a partir de la revisión del modelo COSO, con el objetivo de proponer un modelo más sencillo y aplicable en las organizaciones. Se proponen veinte criterios agrupados de acuerdo a los objetivos, el compromiso, la aptitud y la evaluación y aprendizaje. Cada uno de estos criterios desarrolla políticas concernientes al control interno y administración de riesgos de la organización. Finalmente, el modelo COCO busca orientarse en función de tres motores: (a) La tecnología y el impacto de esta en las organizaciones, (b) La necesidad de informar públicamente de los parámetros de control, y (c) las políticas gubernamentales de protección a los accionistas. (Estupiñán Gaitán, 2015)

De acuerdo con las definiciones expuestas por funcionarios de Deloitte (2017), los beneficios que tiene consigo la aplicación de un sistema de control interno son diversos. En primer lugar, el sistema de control colabora en la instauración de normas que guiarán la organización. Luego, incrementa la confianza en el cumplimiento de objetivos y provee

retroalimentación sobre el funcionamiento de la empresa. En tercer lugar, colabora en el establecimiento de objetivos claros y medibles. Finalmente, asegura la empresa mediante la adecuada gestión de riesgos y establece mecanismos de monitoreo que impedirán el incumplimiento del sistema de control interno, así como situaciones de riesgo inesperado en la empresa.

Finalmente, luego de haber revisado la definición, los tipos, y modelos de control, es necesario establecer indicadores de gestión, es decir, establecer la manera en que estos parámetros de control se conviertan en herramientas posibles de medir. Los indicadores que se tomarán en cuenta para el presente caso de investigación serán la eficiencia, eficacia y economía. Chiavenato (2014) define la eficiencia y eficacia de las empresas de la siguiente manera:

La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. (...) Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; puede operar sin eficiencia y, a pesar de eso, ser eficaz. La eficacia debería ir acompañada de la eficiencia. Una empresa también puede operar sin ser eficiente ni eficaz. El ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cual constituiría la excelencia. (pág. 132)

Por otro lado, la economía es una condición donde el conjunto de tareas administrativas “deben ejecutarse con el menor coste posible, tanto de recursos como de tiempo. Esta premisa

se cumple a partir de las condiciones de simplicidad, rapidez y equilibrio.” (Lobato Gómez, 2007, pág. 82)

En síntesis, el control es una herramienta que permite a los usuarios asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados de acuerdo a la eficiencia, eficacia y economía; principios que aseguran el aprovechamiento adecuado de los recursos. Existen herramientas para establecer cuáles serán los procesos de control necesarios de acuerdo al riesgo de cada organización y modelos de control que brindan a los usuarios una guía sobre los puntos que no deberían dejar pasar por alto.

2.2.5. Control interno de las cuentas por cobrar, políticas de créditos y cobranzas

En el ítem anterior se ha revisado el concepto de control interno propuesto por la teoría administrativa. Sin embargo, existe también una propuesta contable del control. Esta surge a partir de la Ley Sarbanes – Oxley (SOX), promulgada luego de los escándalos de Enron y WorldCom. Estos escándalos hicieron necesario el cuestionamiento al control que se realizaba en las empresas puesto que las empresas falsificaron los datos de sus estados financieros presentados para incrementar el valor de las acciones en la bolsa de valores, lo que ocasionó su bancarrota de un momento a otro, ocasionando una crisis para sus acreedores. Así, según el enfoque contable, el control se define como las acciones que establece la organización para proteger sus activos, crear un ambiente de cumplimiento de las políticas de la empresa entre los trabajadores, promover resultados eficientes y asegurar la confiabilidad de la información contable de la empresa. (Horngren, 2010)

La bibliografía revisada sobre el control interno propone cinco componentes, también contenidos en los modelos que control como COSO y COCO, cuya aplicación asegurará el

cumplimiento de los objetivos de la organización. Estos componentes son: (i) el ambiente de control, (ii) la evaluación de riesgos, (iii) los procedimientos de control, (iv) la supervisión y (v) la información y comunicación. A su vez, deben trabajar estrechamente relacionados con la administración de la empresa. Tal como se muestra en la figura 15, los elementos de control simularán un paraguas que la administración debe llevar para enfrentar las amenazas que enfrentan la empresa.



Figura 15: Elementos del control interno

Referencia: (Warren, Reeve, & Fess, 2005, pág. 185)

Además, el mismo autor propone procedimientos de control cuya implementación no requiere mayores conocimientos técnicos, sino que invoca a una cultura de prevención en la organización. Estos procedimientos se encuentran contenidos en los siguientes ítems:

- i. Personal competente, rotación de tareas y vacaciones obligatorias: Un sistema de control adecuado permite que las personas conozcan sus funciones, por ello son

necesarias las capacitaciones constantes y la supervisión. Además, se recomienda la rotación del personal, así como las vacaciones obligatorias; que significan una oportunidad de detección de errores y fraudes.

- ii. Separación de responsabilidades para operaciones relacionadas: Consiste en que se asignen tareas de un mismo proceso a personas diferentes. Esto evitará que haya falta de verificación de la validez de los procesos. Por ejemplo, la persona que entrega la mercadería no puede ser la misma que cobra por esta.
- iii. Separación de operaciones, custodia de activos y contabilidad: Las tareas operacionales, la custodia de activos y la contabilidad deben ser asignados en departamentos diferentes para prevenir los fraudes y generar una cadena de verificación en cada uno de ellos.
- iv. Pruebas y medidas de seguridad: Significa que cada proceso debe tener una autorización por escrito o contraseña que permita asignar responsabilidades. Asimismo, la organización debe prever medidas de seguridad que no pongan en riesgo la integridad de los colaboradores ni los activos de la empresa. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

Como se observa, existen componentes de control que permiten establecer procedimientos de control de acuerdo al área y al riesgo que la empresa debe enfrentar. En ese sentido, Warren (2005) indica lo siguiente sobre el control interno de las cuentas por cobrar:

Para proteger las partidas por cobrar, pueden utilizarse los principios de control interno (...). Además, deben separarse las cuatro funciones: de aprobación de crédito, ventas, contabilidad y cobro.

Las personas responsables de las ventas no deben ser las que se encargan de contabilizar estas cuentas y documentos por cobrar, ni las que aprueban los créditos. Al hacerlo así, las

funciones de contabilización y de aprobación de créditos sirven como controles independientes de las ventas. Separar estas funciones reduce la posibilidad de cometer errores y malversar de fondos. (pág. 319)

La separación de tareas permitirá que cada área ejecute la atención al cliente permitiendo la revisión de cada paso. Esta asignación separada de tareas exige que la empresa proponga políticas de créditos y cobranzas para tener parámetros de control. En este sentido, Hayes (1992) propone la siguiente definición sobre la política de crédito:

La política de crédito podrá constar por escrito (y es preferible que así sea), o bien podrá ser un convenio oral de parte del gerente de crédito o alto ejecutivo. Independientemente de la forma que adopten sus políticas de crédito, deberán poseer ciertas características. Las políticas deberán ser lo suficientemente generales como para que se puedan aplicar a una variedad de situaciones comunes; deberán aplicarse a través de largos períodos de tiempo; y deberán precisar o definir, dando una panorámica básica para una compañía. Una política de crédito deberá equilibrar las metas de la compañía de incrementar las ventas, utilidades y prestigio con las metas de crédito de proteger a la empresa o activos del negocio, recuperando las cuentas por cobrar y asegurando una utilidad. (pág. 15)

Además, Ehrhardt & Brigham (2007) propone que las políticas de crédito deben establecer cuatro variables necesarias para la cobranza posterior de este:

1. Periodo de crédito. Es el tiempo que se concede a los compradores para que paguen. Por ejemplo, las condiciones “2/10, neto 30” indican que disponen de 30 días para hacerlo.
2. Descuentos. Se otorgan por pronto pago e incluyen el porcentaje de descuento y la celeridad con que han de efectuarse para conseguirlo. Las condiciones “2/10, neto 30”

permiten obtener un descuento del 2% si se paga en un plazo de 10 días. De lo contrario tienen 30 días para pagar el total adeudado.

3. Normas de crédito. Designan la fortaleza financiera que se requiere de los clientes. Con normas menos estrictas se impulsan las ventas, aunque también se incrementan las deudas incobrables.
4. Política de cobranza. Se mide por la firmeza o flexibilidad con que se procura recaudar las cuentas de pago lento. Una política rigurosa acelera la cobranza, pero podría enfadar a los clientes y hacer que compren en otra parte. (pág. 534)

Con políticas de crédito establecidas, será más fácil prevenir el otorgamiento de créditos incobrables. Así, según Hayes (1992), las políticas de crédito van de la mano con las políticas de cobranzas, es por ello que el autor considera que estas deben incluir directrices específicas respecto a cobranzas (cuándo iniciar, cuándo transferir, y qué procedimientos seguir), especialmente respecto con: Pagos que se anticipan a la fecha de vencimiento, cuentas de clientes que se retrasan en sus pagos, cuentas malas, líneas de crédito, fechas límite o de corte, descuentos no-aprovechados, órdenes que se reciben, cuentas marginales. (Pág. 15)

Igualmente, las políticas de cobranza establecen los procedimientos a ejecutar en caso los clientes caigan en morosidad, los documentos que se notificarán, el plazo a otorgar en cada uno de ellos, los intereses moratorios y gastos de cobranzas que se deberán atribuir a cuenta del cliente moroso y las instancias de cobranzas que se deben seguir para agotar las vías de cobranza.

Por otra parte, según la actividad comercial de la empresa que ha motivado esta investigación se expone al riesgo de que existan préstamos cuya probabilidad de cobranza es

nula o casi nula, lo que ocasionará un detrimento del capital social de la empresa, así como intereses no percibidos. Este escenario obliga a la empresa a establecer los procedimientos para el tratamiento contable de estos préstamos cuya recuperación es incierta. En tal sentido, la revista Caballero y Bustamante, ha realizado la publicación del libro *Dinámica Contable*, en donde se explica cada una de las cuentas contenidas en el plan contable general empresarial; dentro de las cuáles se encuentra la cuenta 19, referida a la estimación de cuentas de cobranza dudosa, las autoras afirman lo siguiente:

La estimación de cuentas de cobranza dudosa es la porción de las cuentas por cobrar (un activo financiero) que la empresa considera como de posible incobrabilidad. Determinar el importe que no se recuperará es una práctica basada en el criterio contable conservador, creado en previsión de los débitos de clientes de cobrabilidad dudosa, a quienes se les debe suspender el crédito, debido a causales de impedimento, previa comprobación documentada que determine que la deuda este en situación de dudoso recaudo, debiendo hacerse sobre cuentas reales. (...)

La evidencia objetiva incluye datos observables, que reclaman la atención del tenedor del activo sobre los siguientes eventos: i) dificultades financieras significativas del emisor o del obligado; ii) incumplimiento de las cláusulas contractuales, tales como impagos o retrasos en el pago de los intereses o el principal; iii) sea cada vez más probable que el prestatario entre en una situación concursal o en cualquier otra situación de reorganización financiera; iv) la desaparición de un mercado activo para el activo financiero en cuestión, debido a dificultades financieras.

Conforme con el párrafo 66 de la NIC 39, toda vez que estos activos financieros se miden al costo amortizado (literal a) del párrafo 46 de la NIC 39), el importe de la pérdida por

deterioro será la diferencia entre el valor en libros y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados descontados con la tasa de interés efectiva original del activo financiero. (Ortega Salavarría, Pacherres Recuay, & Díaz Romero, 2010, pág. 73)

De acuerdo con lo afirmado, se puede deducir que las cuentas de cobranza dudosa, siempre que cumplan con los requisitos ya previstos, son el primer paso para el reconocimiento de que existirá una pérdida en los activos de la empresa. El tratamiento contable de estas circunstancias se realizará conforme a la figura 16.

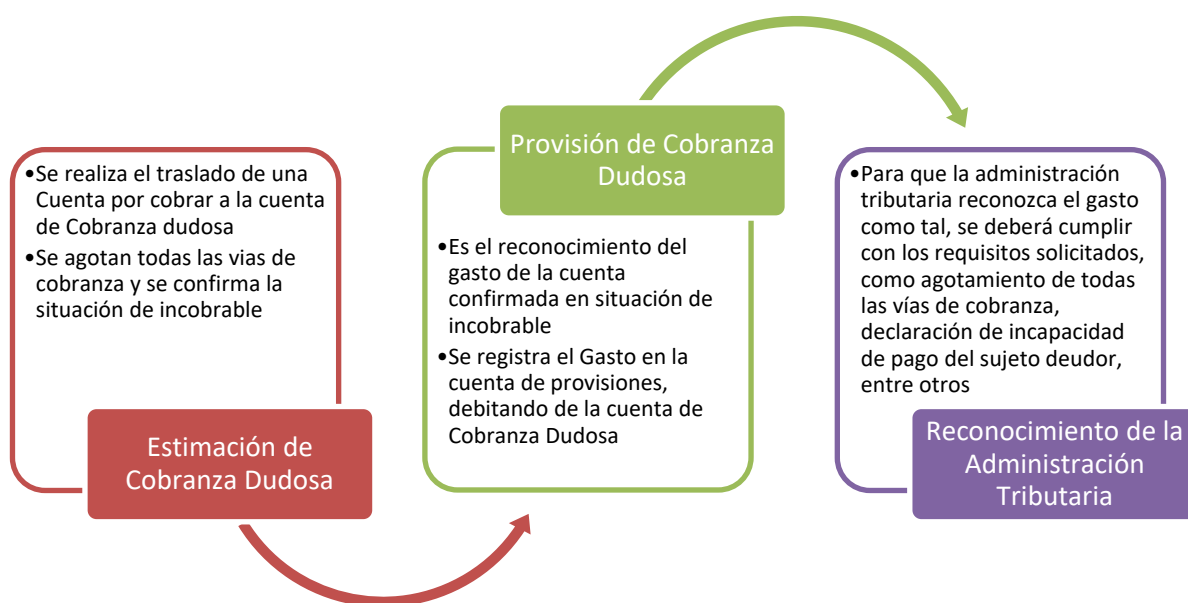


Figura 16. Tratamiento contable de incobrables

En síntesis, se han explicado los componentes de control interno como los aspectos a tener en cuenta para elaborar un plan de control adecuado en las empresas. A su vez, los procedimientos de control son los elementos que permitirán a la empresa asegurar sus activos y preparar confiablemente su información contable. Siendo esta última la más importante para medir el desenvolvimiento de la empresa mediante indicadores cuantitativos, tal como se desarrolla en el siguiente ítem sobre la contabilidad. Por otra parte, estos procedimientos de

control obligan a la empresa a establecer políticas de créditos, cobranzas y cuentas incobrables para estandarizar las operaciones de la empresa y facilitar el seguimiento de estas.

2.2.6. Contabilidad en las empresas, elaboración e interpretación de los estados financieros

En los ítems anteriores del marco teórico se han revisado aspectos administrativos y de control de la empresa, sin embargo, cuando se trata de metas y objetivos se ha indicado que estos deben ser alcanzables y medibles. Es por esta razón que nace la contabilidad, como una herramienta que permitirá conocer el registro de los movimientos económicos realizados en función del cumplimiento de objetivos. Según Lobato (2007), “la contabilidad es un sistema de información que, utilizando las técnicas de registro, clasificación, resumen y análisis, muestra el estado de las operaciones y transacciones realizadas por una empresa a lo largo del tiempo.” (pág. 117)

De acuerdo a esta definición, la contabilidad permitirá conocer el registro numérico e histórico de las transacciones de las empresas generando información valiosa para la toma de decisiones, ya que a partir de esta será posible verificar las utilidades, así como revisar la magnitud de los costos y, finalmente, crear una proyección de los presupuestos de la organización. Lobato (2007) plantea una secuencia de pasos para el desarrollo de las tareas contables que inicia con la identificación de los hechos económicos que deben contabilizarse, esto será de acuerdo a la relevancia y relación que tengan con la actividad comercial de la empresa; en segundo lugar, se debe cuantificar el valor de la operación a cuantificar, ya que existen normas contables y tributarias que exigirán ciertas pautas para el reconocimiento del valor que se reconocerá en cada registro. En tercer lugar, se debe realizar el registro de las operaciones en los libros correspondientes (diario, mayor y auxiliares), esta tarea se encuentra

supervisada y normada por la administración tributaria de nuestro país. En cuarto lugar, se realizará la confección de las cuentas resumen, como resultados, balances e inventarios de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, las normas contables y tributarias. Luego, de acuerdo al tamaño de la empresa, se debe realizar una auditoría contable, que consiste en una revisión de los registros elaborados; finalmente, se debe realizar el análisis e interpretación de los estados financieros mediante la aplicación de ratios.

La contabilidad descrita en la secuencia de pasos anteriormente descrita, está sujeta también a normas de contabilidad como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera (NIC y NIIF), y se encuentra regulada de acuerdo a cada país por las normas tributarias que estos propongan. Esta normatividad tiene como objetivo propiciar la uniformidad y universalidad en la información contable sin perjuicio de que las entidades tengan independencia al momento de realizar las operaciones y los registros, es decir, existen requisitos para unas empresas más grandes que no aplicarán para empresas más pequeñas, o cuentas que no serán consideradas para unas empresas porque no son relevantes para ellas, pero para otras sí.

Por otro lado, se ha mencionado en la secuencia de pasos, la elaboración de cuadros resumen, estos son también llamados estados financieros, de acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad 1 – NIC 1:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de

los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Asimismo, la norma indica que el juego completo de estados financieros incluye: “(a) Un estado de situación financiera al final del periodo; (b) un estado del resultado y otro resultado integral del periodo; (c) un estado de cambios en el patrimonio del periodo; (d) un estado de flujos de efectivo del periodo; (e) notas, que incluyan un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa; (ea) información comparativa con respecto al periodo inmediato anterior.” (Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 1, págs. 3, 4)

Luego, cada estado financiero cuenta con objetivos, elementos y características que los diferencian. Estas permitirán la comprensión numérica y más compleja de la empresa. Dentro de las características en común que se han establecido de acuerdo a las normas contables, deben ser los elementos que las conforman, según Romero (2010), los estados financieros presentan un encabezado, cuerpo y pie. El encabezado debe presentar la razón social de la empresa, el nombre del estado financiero que se presentará, la moneda en que está elaborado y el periodo contable al que pertenece; el cuerpo debe presentar los conceptos del estado financiero que muestra y la información económica de la empresa, esta debe estar valuada de acuerdo a las normas contables, ser uniforme, relevante, veraz y comparable con el periodo inmediato anterior. Finalmente, el pie debe incluir los nombres y firmas de los encargados de su elaboración, esto es importante por la responsabilidad sobre la información presentada. También se deben incluir las notas a los estados financieros, siempre haciendo mención al concepto del estado al que se refieren.

Adicionalmente, la información contenida en los estados financieros responde a los procedimientos establecidos por cada empresa de acuerdo a la actividad comercial que realiza. En este caso, la empresa motivo de investigación se dedica al otorgamiento de préstamos, por lo que su principal fuente de ingresos serán los intereses que genere por estos desembolsos; conjuntamente, sus gastos estarán especialmente relacionados con la promoción de los préstamos y los gastos de cobranza en los que incurra. Las normas contables generales a tomar en cuenta en el registro de operaciones de la empresa serán, de acuerdo a Ferrer Quea (2012), el reconocimiento de ingresos y saldos aplicando el principio de devengado; asimismo, se realizarán ajustes contables por lo menos al finalizar cada mes. Asimismo, se establece que, en caso la empresa no lograra cobrar los intereses proyectados, estos deberán acumularse en una cuenta de orden para ser reconocidos como ganancias o pérdidas en los momentos establecidos.

Asimismo, el autor mencionado realiza las siguientes precisiones sobre las cuentas por cobrar:

[Este elemento] comprende las cuentas que representan derechos por cobrar provenientes de operaciones con instrumentos financieros derivados; venta de bienes y servicios y fideicomisos; pagos efectuados por cuenta de terceros; y cuentas por cobrar diversas. (...) Comprende los rendimientos devengados generados por las cuentas de este rubro y las provisiones que se constituyen para cubrir riesgos de irrecuperabilidad. (Ferrer Quea, 2012, págs. 493-494)

Por otro lado, el mismo autor afirma lo siguiente sobre los ingresos:

Aquellos ingresos registrados en este rubro y que no hayan sido percibidos por la empresa en las fechas pactadas, deberán ser transferidos a las cuentas de control correspondientes. Comprende los rubros: Ingresos financieros e ingresos por servicios

financieros. (...) [El elemento de] Los ingresos por servicios financieros comprende las cuentas que registran los ingresos devengados en el período por operaciones realizadas con terceros. (Ferrer Quea, 2012, págs. 519-520)

No obstante, la información revisada es precisa para instituciones que se encuentran reguladas por las normas aplicadas al sistema financiero, sirve de guía para la empresa por la semejanza que tienen en el giro comercial al que se dedican. A continuación, la Figura 17 muestra un resumen con las características esenciales de cada uno de los estados financieros sintetizando la información anteriormente explicada:



Figura 17. Características y propósitos de los estados financieros

De acuerdo al concepto proporcionado por la NIC y los autores citados, los estados financieros son una herramienta numérica que permiten conocer el estado económico de la empresa, estos datos son factibles de ser interpretados, para ello es necesario recurrir a los ratios financieros, definidos por Lobato (2007) de la siguiente manera:

“Se entiende por ratio la relación que existe entre dos magnitudes. Evidentemente todas las magnitudes que componen un balance están relacionadas entre sí, de forma que analizando esas relaciones se puede obtener información económica y financiera sobre la empresa verdaderamente relevante” (pág. 130).

Existen diversos tipos de ratios para el análisis de los estados financieros. Primero están los que se obtienen a partir de la comparación de las cuentas de un periodo a otro, es decir, el análisis horizontal. Por ejemplo, una organización desea conocer la variación porcentual de los saldos de las cuentas por cobrar, para ello deberá comparar el saldo del periodo ‘n’ con el saldo del periodo ‘n-1’, lo que permitirá conocer la variación porcentual de incremento o disminución de esta cuenta. En segundo lugar, muy parecido al análisis horizontal, se tiene el análisis vertical. Este análisis busca analizar el nivel de importancia que tiene una cuenta en función al rubro que la comprende; por ejemplo, se utiliza cuando se desea saber qué porcentaje corresponde a la caja del total de activos, o para conocer la utilidad operativa en función de las ventas. Finalmente, se encuentran las razones financieras, estas son fórmulas preestablecidas que evaluarán indicadores específicos de la empresa. Estos, a su vez, están clasificados en ratios de liquidez, administración del activo, administración de la deuda, rentabilidad, y valor de mercado. En la tabla 7 se presenta un resumen de los ratios o razones financieras:

Tabla 7.

Resumen de las razones financieras

Nombre del ratio	Descripción	Fórmula de cálculo
Ratios de liquidez:		
Del circulante	Indica la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Capital de trabajo	Indica la capacidad de pago instantáneo de una deuda	$\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$
Rápida o prueba del ácido	Indica la capacidad de pago instantáneo de una deuda	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$
Ratios de administración del activo:		
Rotación de inventario	Permite evaluar la eficacia en la administración del inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Rotación de cuentas por cobrar	Permite evaluar la eficacia en el cobro de cuentas y la administración	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$
Periodo promedio de cobranza (PPC)		$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/365 \text{ días}}$
Rotación del activo fijo	Permite evaluar la efectividad en el uso de los activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
Rotación del activo total		$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo}}$
Ratios de administración de la deuda:		
Razón de pasivo	Permite evaluar la cobertura de los pasivos sobre los activos	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$
Apalancamiento	Indica el margen de seguridad para los acreedores	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Capital Contable}}$
Razón de cobertura de interés (RCI)	Permite evaluar el riesgo para los acreedores con base en el número de veces que se devengan los cargos de intereses	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)}}{\text{Cargos por intereses}}$
Ratios de rentabilidad:		
Margen de Utilidad sobre Ventas	Indica la rentabilidad final obtenida sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas}}{\text{Ventas}}$
Valor adquisitivo básico (VAB)	Representa la capacidad producción que tienen los activos	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)}}{\text{Total Activo}}$
Rendimiento sobre el activo total (ROA)	Permite evaluar la rentabilidad de los activos	$\frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Total Activo}}$
Rendimiento sobre el capital (ROE)	Permite evaluar la rentabilidad de la	$\frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital común}}$

	inversión de los accionistas	
<i>Ratios de valor de mercado</i>		
Precio/Utilidades (P/U)	Indica las perspectivas futuras de ganancia con base en la relación del valor de mercado de las acciones comunes con las ganancias mismas	$\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$
Precio/Flujo de efectivo		$\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Flujo de efectivo por acción}}$
División por acción común	Indica el grado en que se distribuyen ganancias a los accionistas comunes	$\frac{\text{Dividendos}}{\text{\# Acciones comunes en circulación}}$
Rendimiento de dividendos	Indica la tasa de rendimiento para los accionistas comunes con base en los dividendos	$\frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio de mercado por acción}}$

Fuente: Adaptado de (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 126); (Warren, Reeve, & Fess, 2005, pág. 709)

Igualmente, existen otros ratios adicionales específicos para las empresas dedicadas al rubro de otorgamiento de préstamos. El Magíster Ferrer Quea (2012) revisa la normativa establecida por la Superintendencia de Banca y Seguros para las instituciones del sistema financiero sobre la presentación de información, estados e indicadores financieros. Si bien estos indicadores no son de cumplimiento obligatorio de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”, seguramente sirven de guía para la obtención de indicadores financieros de la marcha de la empresa. Estos indicadores son: (Ferrer Quea, 2012, págs. 534-536)

- a) Cartera Atrasada en Moneda Nacional: Porcentaje de los créditos directos en moneda nacional que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial.

$$\frac{\text{Cartera Atrasada MN}}{\text{Créditos Directos MN}} \times 100$$

- b) Cartera Atrasada Provisionada: Porcentaje de la cartera atrasada que se encuentra cubierta por provisiones.

$$\frac{\textit{Provisiones}}{\textit{Cartera Atrasada}} \times 100$$

- c) Créditos Vigentes/Créditos Directos: Porcentaje de los créditos directos que se encuentran en situación normal de cobro o vigentes.

$$\frac{\textit{Créditos + Rendimiento Créd. Vigentes}}{\textit{Cartera de créditos}} \times 100$$

- d) Refinanciación y Reestructura de Créditos: Porcentaje de los créditos directos que han sido refinanciados o reestructurados.

$$\frac{\textit{Créditos Refinanciados y Reestructurados}}{\textit{Créditos Directos}} \times 100$$

- e) Gastos Administrativos/Ingresos Totales: Gasto medio anualizado en personal, directorio, servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones por cada 100 nuevos soles de ingreso totales.

$$\frac{\textit{Gastos de Administración}}{\textit{Ingresos Totales}} \times 100$$

En suma, la contabilidad brinda herramientas útiles para sistematizar todos los hechos económicos que sucedan en la empresa. Esta información, presentada en los estados financieros, es útil tanto para el control interno de la empresa como para la toma de decisiones de los stakeholders, que son agentes que se encuentran alrededor y relacionados de alguna manera con la empresa. Estos pueden ser accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, entidades supervisoras entre otros. La amplitud de esta información hace necesaria la especialización de la contabilidad; según Warren, las ramas más comunes son la contabilidad

financiera y la administrativa; sin embargo, también existe la contabilidad de costos, ambiental, fiscal, de sistemas contables, entre otras.

“La contabilidad financiera se ocupa principalmente de registrar los datos y actividades económicos de una empresa e informar al respecto. Aunque tales informes aportan datos útiles para los administradores, están dirigidos principalmente a los propietarios, acreedores, organismos gubernamentales y público en general.” (Warren, Reeve, & Fess, 2005, pág. 12)

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Control Interno

Es el proceso realizado por el consejo de directores, los administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Los pasos básicos del control deben contribuir a: fijar normas de rendimiento; medir el rendimiento real; comparar rendimiento actual con normas esperadas de rendimiento; realizar acciones correctivas. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014, pág. 45)

2.3.2. Ambiente de control

El ambiente de control de una empresa es la actitud global de sus administradores y empleados hacia la importancia de los controles. Uno de los factores que influye en el ambiente de control es la filosofía y estilo administrativo de los directivos. Si éstos conceden demasiada importancia a las metas operativas y se desvían de los lineamientos de control, pueden

estimular indirectamente a los empleados para que hagan caso omiso de los controles. Por ejemplo, la presión para lograr los objetivos de ingresos podría estimular a los empleados a registrar ventas falsas. Por otro lado, si los administradores conceden mayor importancia a los controles y alientan el exagerado apego a los lineamientos de control, se genera un ambiente de control eficaz. (Warren, Reeve, & Fess, 2005, págs. 185 - 186)

2.3.3. Procedimientos de control

Los procedimientos de control se establecen con el objetivo de garantizar que los objetivos de la empresa se alcancen, incluida la prevención de fraudes. El primer procedimiento control propuesto es la contratación de personal competente, confiable y con ética; aunque esto posiblemente signifique mayor inversión, asegurará a la empresa el cumplimiento de resultados. Luego, la asignación y separación de responsabilidades, mediante la cual la empresa podrá realizar el seguimiento adecuado de las operaciones establecidas, además servirán para que las tareas asignadas tengan un reporte adecuado y no se filtre la información sin ser revisada por alguien más. Por ejemplo, la contabilidad realizada por un agente externo es un resumen de las operaciones de ventas realizadas por los trabajadores, cajeros y vendedores. También existen auditorías, documentos que detallan los reportes de transacciones o actividades, dispositivos electrónicos como sensor de huella digital para controlar el horario de ingreso del personal, entre otros. (Hornngren, 2010)

2.3.4. Supervisión

Se refiere a las actividades de monitoreo que se deben realizar para verificar el correcto cumplimiento de las etapas de cada proceso establecido. De esta manera se previenen o corrigen posibles errores que pueden existir a nivel de ejecución o estructura de los procesos.

La supervisión es importante cada cierto tiempo, como una actividad de rutina; es obligatoria, cuando se establecen nuevos procesos para verificar su comprensión y cuando se encuentran situaciones irregulares en el desenvolvimiento de la empresa. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

2.3.5. Evaluación crediticia

De acuerdo con Hayes, el trabajo de un agente de crédito será determinar si un cliente o un cliente potencial podrá pagar sus cuentas. Cuando existe una correcta evaluación crediticia, la empresa se beneficiará. Sin embargo, cuando no existe una correcta evaluación al cliente solicitante de un crédito, la empresa pierde dinero, ya que tiene que congelar parte del capital de trabajo. Por esta razón es importante que se realice una evaluación bien hecha, es decir, rigurosa y acorde con los estándares esperados. El autor plantea que “existen dos formas para evaluar una cuenta: sobre la base de un análisis no financiero y sobre la base de un profundo análisis financiero. El análisis no financiero es menos costoso en cuanto a tiempo y dinero, pero no es tan preciso como el análisis financiero para poder predecir el éxito en el otorgamiento de crédito.” (Hayes, 1992, pág. 87)

2.3.6. Instituciones financieras: Microfinancieras

Dados los requerimientos de las ME [Medianas empresas] y PE [Pequeñas empresas], hay múltiples entidades que ofrecen productos financieros a la población: las instituciones financieras (IIF) reguladas, las cuales están supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS); las no reguladas, como las ONG y las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC); y los prestamistas informales, donde se incluyen a los familiares o amigos que otorgan crédito a los conductores de las MYPE. (León Castillo, Sánchez Piscoya, & Jopen Sánchez, 2016, pág. 29)

Esta definición se aproxima al propósito de las instituciones financieras con relación a las Medianas y Pequeñas empresas y cuál es su clasificación. Sin embargo, el concepto de micro financiera nace por el tamaño y el giro de la empresa materia de estudio.

2.3.7. Mype – Micro y pequeña empresa

Las MYPEs pueden ser constituidas por personas naturales o jurídicas (empresas), bajo cualquier forma de organización empresarial. Según la ley, para poder acogerse a los beneficios de los que gozan las MYPEs en el Perú, éstas deben cumplir con ciertos requisitos concernientes a su número de trabajadores y sus volúmenes de ventas. Las microempresas pueden tener hasta diez trabajadores y alcanzar hasta 150 UIT como máximo en sus ventas anuales. La pequeña empresa puede tener hasta 50 trabajadores y su nivel de ventas es entre 150 UIT hasta 850 UIT.

2.3.8. Opciones de Financiamiento: Crédito

En términos generales, un crédito es un préstamo concedido a un cliente a cambio de una promesa de pago en una fecha futura indicada en un contrato. Dicha cantidad debe ser devuelta con un monto adicional (intereses), que depende de lo que ambas partes hayan acordado. (...) La palabra «crédito» proviene de la voz latina *creditum* («confianza»), y como se puede deducir, se basa fundamentalmente en la confianza que se deposita en una persona a la que se llama «deudor». (ProInversión, 2006, pág. 132)

2.3.9. Garantías: Letras de cambio

La letra de cambio (LC) es un título valor emitido por una persona que se obliga a sí mismo o a su garante a pagar incondicionalmente a un tercero una determinada suma de dinero, en el lugar y plazo indicado. Los sujetos intervinientes dentro de una LC son: (a) Girador: Es

quien emite la LC asumiendo la obligación de responder de manera solidaria al pago en caso de incumplimiento del aceptante. (b) Aceptante: Es la persona responsable del pago que garantiza el pago con la firma de la LC. (c) Girado: Es la persona a favor de la cual se gira la LC. (Dávila Canicoba, 2004)

2.3.10. Ingresos ordinarios

Los ingresos son el incremento en los beneficios económicos de una entidad durante el periodo contable, en forma de entradas o incrementos del valor de los activos o decrementos de las obligaciones que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y que no provienen de las aportaciones de los propietarios. (...) Los ingresos ordinarios son los que derivan de transacciones, transformaciones internas y otros eventos usuales, es decir, que son propios del giro de la entidad, ya sean frecuentes o no.” (Romero López, 2010, págs. 236, 239)

2.3.11. Ajustes mensuales

La norma contable con relación a las empresas del sector financiero señala lo siguiente: “(...)se requiere que el reconocimiento contable de los resultados provenientes de las operaciones se efectúe por lo menos a fin de cada mes, tal como el devengamiento de ingresos y el reconocimiento de gastos, provisiones, depreciación de bienes de uso, ajustes de saldos en moneda extranjera por variaciones de la tasa de cambio, amortización de partidas diferidas, desvalorizaciones, etc.” (Ferrer Quea, 2012, pág. 478).

2.3.12. Ingresos devengados no cobrados

Los intereses, comisiones y rentas devengadas y no cobradas por los créditos y cuentas por cobrar vencidas y en cobranza judicial, serán contabilizados en las respectivas cuentas de orden o de control, desde la fecha en que ingresen a tal situación. Este tratamiento también es

aplicable a las operaciones refinanciadas y reestructuradas. Dichos ingresos serán reconocidos como ganancias cuando sean efectivamente cobrados.

Al efecto, aquellos ingresos devengados no cobrados contabilizados como ganancias, con anterioridad a la fecha de vencimiento, en cuentas del activo y de ingresos, serán extornados. (Ferrer Quea, 2012, pág. 478)

2.3.13. Costos y gastos

El costo corresponde a una disminución acumulada de los beneficios económicos futuros fundadamente esperados por una entidad durante el periodo contable, y provoca un efecto desfavorable sobre su utilidad neta; también representa una disminución de activos o un incremento de pasivos y, en consecuencia, una disminución del capital o patrimonio contable.

Por su parte, un gasto es un egreso que no se identifica de manera directa con un ingreso, aunque coadyuva a la generación de éste. El gasto corresponde a una disminución acumulada de los beneficios económicos futuros fundadamente esperados de una entidad durante el periodo contable, y provoca un efecto desfavorable en su utilidad neta; también representa una disminución de activos o un incremento de pasivos y, en consecuencia, una disminución del capital contable o patrimonio. (...) Las entidades incurren en costos para obtener ingresos. Los costos que tienen potencial para generar ingresos son los activos. Los costos expirados, los que perdieron el potencial generador de ingresos, son los gastos y las pérdidas. (Romero López, 2010, pág. 239)

2.3.14. Utilidad o pérdida neta (Resultado del ejercicio)

“Es el importe neto de la utilidad o pérdida antes de las operaciones discontinuadas y del rubro de operaciones discontinuadas, cuando exista dicho rubro. (...) Como ya se señaló, para los efectos de este texto, después de restar el impuesto a la utilidad a la utilidad antes de impuestos a la utilidad se obtiene como resultado la utilidad o pérdida neta.” (Romero López, 2010, pág. 251)

2.3.15. Periodo promedio de cobranza

El periodo promedio de cobranza mide el tiempo promedio que tardan los clientes en abonar los créditos otorgados, este indicador debe ser comparado con el promedio de la industria. Se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$$

(Ehrhardt & Brigham, 2007)

2.3.16. Base contable de acumulación (o devengo)

Una entidad elaborará sus estados financieros, excepto en lo relacionado con la información sobre flujos de efectivo, utilizando la base contable de acumulación (o devengo). De acuerdo con la base contable de acumulación (o devengo), las partidas se reconocerán como activos, pasivos, patrimonio, ingresos o gastos cuando satisfagan las definiciones y los criterios de reconocimiento para esas partidas. (Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas empresas (NIIF para las PYMES), 2009, pág. 22)

2.3.17. Cuentas por cobrar

La transacción más común que genera una partida o importe por cobrar es la venta a crédito de mercancías o servicios. La partida por cobrar se registra con cargo a Cuentas por

cobrar. Por lo general, se espera que estas cuentas por cobrar sean liquidadas en un periodo relativamente corto, por ejemplo 30 o 60 días. En el balance general se clasifican como activos circulantes. (Warren, Reeve, & Fess, 2005, pág. 318)

2.3.18. Cuentas incobrables

Son los créditos o ventas otorgadas al crédito que han agotado todas las vías de cobranza y no es posible recuperarlos o son de difícil cobranza. Estas cuentas pueden ser transferidas a una tercera empresa para su recuperación o ser declaradas como incobrables para fines tributarios. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

2.3.19. Morosidad

Según el diccionario de la Real Academia Española, morosidad proviene del latín ‘morositas, -ātis’, y significa lentitud, dilación, demora o, en su segunda acepción, falta de actividad o puntualidad. Dentro de la presente investigación, la morosidad representará el riesgo de que los clientes con un crédito incumplan en el pago, atrasándose o dejando de cancelar.

2.3.20. Método de provisión de cuentas incobrables

Método mediante el cual se anticipa la probabilidad de incobrabilidad de las cuentas por cobrar, reconociendo el gasto y disminuyendo la carga de cuentas por cobrar de la empresa. Esto evita la expectativa de cobro y de flujos de ingreso a caja. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

2.3.21. Planeación estratégica

Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 9)

2.3.22. Procesos organizacionales

La administración de la cadena de valor cambia radicalmente los procesos organizacionales; es decir, la forma en que se hace el trabajo de la organización. Cuando los gerentes deciden administrar las operaciones a través de la administración de la cadena de valor, los antiguos procesos ya no son adecuados. Todos los procesos organizacionales deben ser evaluados exhaustivamente de principio a fin, para ver dónde se agrega valor. Las actividades que no agreguen valor deben eliminarse. Preguntas como “¿dónde puede apalancarse el conocimiento interno para mejorar el flujo de materiales e información?, ¿cómo podemos configurar mejor nuestro producto para satisfacer tanto a clientes como a proveedores?, ¿cómo puede mejorarse el flujo de materiales e información?, y ¿cómo podemos mejorar el servicio al cliente?, debieran responderse para cada uno de los procesos. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 432)

2.3.23. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una herramienta cuantitativa en que se medirá el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Un enfoque que cada vez tiene más influencia y que guía a los administradores a lo largo del proceso de creación de la clase apropiada de sistemas de control estratégico para mejorar el desempeño organizacional es el modelo de indicadores de desempeño. De acuerdo

con este modelo, los administradores han utilizado principalmente medidas del desempeño financiero tales como el rendimiento sobre el capital invertido para medir y evaluar el desempeño organizacional. La información financiera es de suma importancia, pero no es suficiente en sí misma. Si los administradores quieren obtener una verdadera perspectiva del desempeño organizacional, la información financiera se debe complementar con medidas del desempeño que indiquen en qué medida su organización ha logrado los cuatro puntos básicos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia los clientes. (Hill & Jones, 2009, pág. 383)

2.3.24. Sistema de información administrativa (SIA)

Se define como un sistema formal de recolección, integración, comparación, análisis y difusión de información interna y externa para la empresa, de una manera oportuna, eficaz y eficiente para apoyar a los administradores en el desempeño de su trabajo. El SIA tiene que ser preparado de acuerdo con necesidades específicas y comprende información de rutina, como informes mensuales, información que señale excepciones, en especial en los puntos críticos e información necesaria para predecir el futuro. (...) Así, los datos no se convierten en información hasta que sean procesados en una forma utilizable que informe. (Koontz, Administración: una perspectiva global y empresarial, 2008, pág. 401)

2.3.25. Crecimiento sostenible

Al iniciar un emprendimiento, los fundadores de la empresa financian la inversión inicial con fondos propios. Luego, tiene más ingresos, se vuelve más compleja y crea más necesidades de financiamiento que pueden ser atendidas por más socios inversionistas o por entidades financieras. Para esto la empresa debe alcanzar cierto grado de expectativas de crecimiento, de manera que los bancos o los accionistas puedan entregarle su confianza y

seguir invirtiendo o facilitándole el financiamiento. Finalmente, el objetivo de toda organización debe ser alcanzar el crecimiento sostenible de sus operaciones, es decir, un desarrollo estable y continuo, y la generación de valor para sus accionistas. (Ehrhardt & Brigham, 2007)

2.3.26. Ratios o razones financieras

El análisis de los estados financieros consiste en comparar el desempeño de la compañía frente a sus similares que operan en la misma industria, así como evaluar el rendimiento alcanzado año a año. Para ello son necesarias las razones financieras, las cuales tienen por objeto evaluar los estados financieros comparando partidas contables. Son un conjunto de relaciones que ayudarán a comprender la capacidad de respuesta de la empresa frente a sus responsabilidades, el rendimiento logrado, la capacidad de gestión, entre otros. (Ehrhardt & Brigham, 2007)

2.3.27. Rotación de cuentas por cobrar

Es un ratio financiero que relaciona las ventas al crédito y las cuentas por cobrar, calculado al dividir las ventas netas a cuenta entre el promedio de las cuentas por cobrar netas promedio; su objetivo es medir la frecuencia con que se convierten dichas cuentas en efectivo durante el año. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

Tener en cuenta que, para el caso particular de la investigación, serán los créditos colocados en relación de los créditos cuya cobranza se ha logrado completar.

2.3.28. Productividad organizacional

Es la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas. Quieren producir la mayor cantidad de bienes y servicios con los menos insumos. La producción se mide por las ganancias que recibe una organización cuando se venden los bienes (precio de venta multiplicado por el número vendido). Los insumos se miden por los costos de adquirir y transformar los recursos en resultados. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 404)

2.3.29. Efectividad organizacional

Es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 404)

2.3.30. Riesgo

En el diccionario Webster el riesgo se define así: “un imprevisto; un peligro; exposición a pérdida o lesión”. Por tanto, el riesgo denota la posibilidad de que suceda algo negativo. (...) Y si invierte en acciones especulativas (o en cualquier acción), estará corriendo un riesgo con la esperanza de lograr una buena ganancia.

El riesgo del activo puede analizarse desde dos ángulos: 1) en forma independiente y entonces el activo se considera aisladamente y 2) en una cartera y entonces se considera uno de varios activos de ella. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 145)

2.3.31. Rendimiento y rentabilidad

El concepto de rendimiento representa un medio adecuado de expresar el desempeño financiero de una inversión. (...) Aunque es fácil expresar los rendimientos en dólares, surgen dos problemas: 1) para emitir juicios significativos sobre el rendimiento, es necesario conocer la escala (tamaño) de la inversión; un rendimiento de \$100 sobre una inversión por esa misma cantidad es un buen rendimiento (suponiendo que se mantiene la inversión durante 1 año); en cambio, ese mismo rendimiento sobre una inversión de \$10 000 sería muy pobre. 2) también es necesario conocer la periodicidad del rendimiento: un rendimiento de \$100 sobre una inversión de \$100 es excelente si se obtiene al cabo de 1 año; pero no sería tan bueno si se obtiene al cabo de 20 años.

La solución a ambos problemas consiste en expresar los resultados de la inversión como tasas de rendimiento, llamadas también tasas porcentuales. (Ehrhardt & Brigham, 2007, págs. 144 - 145)

2.3.32. Medición de riesgos de crédito

Es el cálculo cuantitativo del riesgo de crédito, mediante el cálculo de probabilidades de incumplimiento de la contraparte. En instrumentos derivados debe medirse el riesgo actual y el riesgo potencial de crédito. El riesgo actual es el valor de mercado de las posiciones vigentes. El riesgo potencial mide la probable pérdida futura que puede registrar un portafolio en caso de que la contraparte de la operación incumpla. (De Lara Haro, 2008, pág. 22)

2.4. Marco normativo

Las normas vinculadas a esta investigación estarán clasificadas, de acuerdo al ámbito que reglamenten, en los siguientes aspectos: Normas de carácter administrativo y normas contables.

2.4.1. Normas de carácter administrativo

Las normas de carácter administrativo abarcadas son las siguientes:

- Ley general de sociedades aprobada de acuerdo a Ley N° 26887 el 5 de diciembre de 1997
- Decreto Legislativo N° 674 - Ley de promoción de la inversión privada de las empresas del estado (Aprobado el 27-09-1991)
- Ley N° 28015 - Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Aprobada el 03/07/2003)
- Resolución S.B.S. N° 6338-2012

2.4.2. Normas contables

Las normas contables a revisar serán las siguientes:

- Marco Normativo para la Información Financiera
- Normas Internacionales de Contabilidad - NIC
- Normas internacionales de Información Financiera - NIIF

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

3.1. Método de la investigación

La metodología de la investigación determina la estructura de la investigación que se seguirá para el logro de los objetivos planteados en el planteamiento de la presente tesis. En este sentido, se revisaron las diversas propuestas de clasificación de métodos con el objetivo de determinar el más adecuado según la problemática planteada, así como el tipo, nivel y diseño que esta debía seguir.

Tamayo (2003) define la investigación científica como el proceso que, mediante el método científico, obtiene información confiable y la verifica para poder aportar al conocimiento. Además, considera que este método sigue tres pasos, que pueden presentarse en distinto orden, pero son igualmente indispensables para el desarrollo de este proceso. Estos pasos son: Investigación científica, método científico, conocimiento científico. De esta manera, se delimitó la metodología general y específica utilizada en la investigación tal como se propone en la siguiente sección.

3.1.1. Método general

Según Tamayo (2003), la epistemología, en su afán de generar conocimientos, propone diversos métodos como el método de análisis directo, el método epistemológico formalizante y el método científico. El mismo autor define el método científico como “un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (pág. 28). Además, el autor plantea cinco pasos a seguir para el desarrollo de este método. El primer paso es el de la percepción de una

dificultad, en el que un individuo encuentra una situación problemática en su entorno; luego, como segundo paso, el sujeto debe identificar la dificultad mediante la definición del problema y los objetivos de la investigación. En tercer lugar, se proponen las posibles soluciones para el problema, es decir, se formulan las hipótesis; luego, se deducen las consecuencias de aceptar las hipótesis como verdaderas. Finalmente, como quinto paso, se verifican las hipótesis propuestas para observar si las consecuencias esperadas son correctas; de esta manera se determina la solución más adecuada al problema.

De igual manera, en este método se enfatiza la importancia que tiene la explicación de las prácticas o procedimientos empleados para la verificación de las hipótesis, así como la delimitación clara desde el principio del objeto de estudio. En conclusión, todas las características descritas determinan claramente la afinidad del método científico como método general de la presente investigación.

3.1.2. Método específico

Bernal (2010) propone la aplicación del método científico en base a métodos específicos como el método inductivo, deductivo, inductivo – deductivo, hipotético - deductivo, analítico, sintético, analítico – sintético, histórico – comparativo, cualitativos y cuantitativos. Se ha considerado el método deductivo como procedimiento más afín a la investigación realizada puesto que “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal, 2010, pág. 59)

3.2. Configuración de la investigación

3.2.1. Tipo de investigación

Para determinar el tipo de investigación que se seguirá ha sido necesaria la revisión de las clasificaciones propuestas por dos autores. En primer lugar, Sánchez y Reyes (2002) han propuesto cuatro tipos de investigación agrupados en dos clasificaciones: (i) investigación básica y aplicada e (ii) investigación sustantiva y tecnológica. Estas dos clasificaciones pueden ser perfectamente análogas como distintas, además el autor indica que dependerá del investigador determinar el método o los métodos que mejor se acomode a su investigación. Se ha considerado definir sólo los dos primeros tipos por ser relevantes para la presente tesis. La investigación básica se asemeja a la investigación pura, pues tiene como objetivo principal la creación de nuevas teorías. Por otro lado, la investigación aplicada es la “aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ellas se deriven. (...) constituye el primer esfuerzo para transformar los conocimientos científicos en tecnología.” (Sánchez Carlessi & Reyes Meza, 2002, pág. 18)

Por su parte, Tamayo (2003) divide la clasificación en dos formas: (a) Pura, cuando la investigación propone nuevas teorías; y (b) aplicada, cuando contrasta la realidad con las teorías existentes. De acuerdo a esta clasificación, la investigación desarrollada es aplicada, ya que propone un modelo de control adaptado a la realidad de la empresa utilizando las teorías revisadas. Asimismo, este autor señala que este tipo de investigación se encuentra subdividido en tres categorías: Histórico, descriptivo y experimental. El tipo de investigación histórico describe el pasado de un problema, el descriptivo, interpreta una realidad actual y el experimental, describe una situación futura a partir de una problemática.

Este autor precisa que la investigación descriptiva, la misma que se ha escogido para el desarrollo de la presente investigación, busca interpretar situaciones del presente, mediante la descripción del problema, formulación de hipótesis, detalle del marco teórico, establecimiento de técnicas de recolección de datos, verificación de validez de instrumentos y, finalmente, interpretación de datos.

En conclusión, el tipo de investigación desarrollado será de carácter aplicado, según la clasificación propuesta por los dos autores consultados puesto que la presente investigación constituye una aplicación de teorías sobre control interno y riesgo de morosidad en los procesos de cobranzas y evaluación crediticia de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”. Además, busca la interpretación de la realidad actual de una empresa mediante la determinación de viabilidad de una propuesta de mejora, así como la presentación de las conclusiones obtenidas.

3.2.2. Nivel de la investigación

En cuanto al nivel de la investigación, se ha recurrido a dos autores que han definido los niveles de investigación. Hernández et al (2014) realiza la clasificación en cuatro alcances, refiriéndose a los niveles de la investigación, ya que estos dependen de la trascendencia del estudio. Dentro de los cuatro alcances propuestos se encuentran:

- a) Alcance exploratorio, tiene como objetivo desarrollar una nueva teoría
- b) Alcance descriptivo, analiza un problema con detalle a sus características y propiedades
- c) Alcance correlacional, busca conocer el grado de relación que existe entre dos o más conceptos
- d) Alcance explicativo, responde las causas por las que se origina un fenómeno.

De acuerdo a esta clasificación se ha determinado que el alcance de la investigación propuesta es descriptivo, lo que hace necesaria la definición especializada propuesta por el autor:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas. (...) En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92)

Por su parte, Supo (2011) propone la clasificación de los niveles de investigación de acuerdo a la profundidad y metodologías con las que se aborda el problema planteado. Él plantea una clasificación piramidal con seis niveles: exploratorio, descriptivo, relacional, explicativo, predictivo y aplicativo. De acuerdo a las características definidas de cada nivel, se ha determinado que la presente investigación es de nivel descriptivo. El autor define el nivel descriptivo como el estudio de investigación que detalla el comportamiento de una variable en circunstancias determinadas. Este nivel de investigación tiene como propósito estimar parámetros. En este caso, la presente tesis busca determinar el modelo de control que impactará en la gestión de riesgos de una organización; de esta manera, se pretende que las variables se conviertan en indicadores útiles en la medición de los resultados de la empresa.

En conclusión, el planteamiento del problema de la presente investigación, así como los objetivos que persigue y la bibliografía revisada corresponden al nivel descriptivo de investigación en función a las clasificaciones otorgadas por los dos autores consultados.

3.2.3. Diseño de la investigación

“El diseño [de la investigación] es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucío, Metodología de la investigación, 2014, pág. 128). Esta definición es la primera guía para determinar el diseño de la presente investigación. Asimismo, Hernández et al. (2014) plantea la clasificación de los diseños en dos grandes grupos que, a su vez, generan nuevas clasificaciones con características particulares cada una. Esta clasificación se ha resumido en la figura 18 que contiene un mapa conceptual organizando los diseños de investigación.

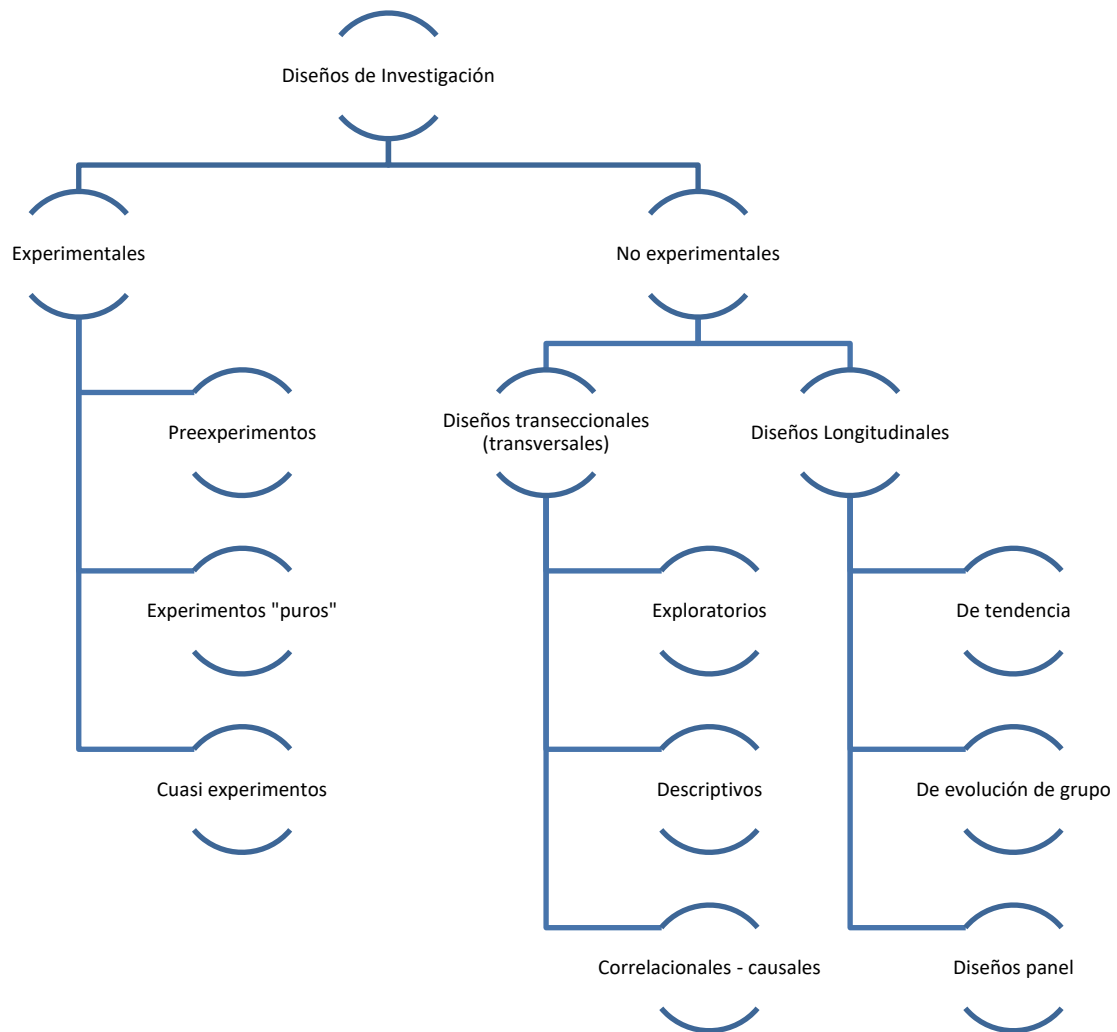


Figura 18. Diseños de investigación

Luego, los diseños experimentales y no experimentales, se diferencian principalmente en las características de las variables. En el primero, el contexto es provocado intencionalmente y la variable independiente es manipulada para observar sus efectos en la variable dependiente. En el segundo, no existe manipulación, las variables ya tienen las características necesarias para el estudio y simplemente se analizan. Dentro de los diseños no experimentales, se encuentran los diseños transeccionales cuyo objetivo es analizar las variables en un momento o situación determinada, mientras que los longitudinales buscan generar una proyección en el tiempo de los estudios realizados.

Dentro de esta clasificación de diseño transeccional, se encuentran los diseños exploratorios, descriptivos y correlacionales – causales. “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucío, 2014, pág. 155).

De acuerdo a las categorías revisadas, el diseño a utilizar en la presente investigación será el diseño transeccional de corte descriptivo, el mismo que se representa de la siguiente manera:

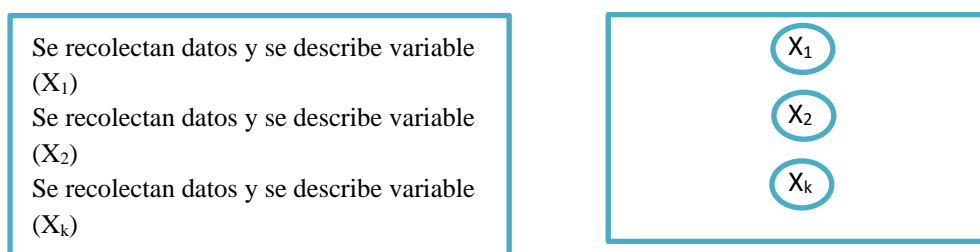


Figura 19. Diseño de investigación transeccional descriptivo

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucío, Metodología de la investigación, 2014, pág. 157)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) la población de una investigación es el total de elementos que coinciden en una caracterización específica. Para determinar la población y muestra de una investigación se debe determinar inicialmente la unidad de análisis, definida como los elementos relacionados con el problema planteado. Específicamente, en esta investigación, se tiene como objetivo analizar el riesgo de morosidad y la propuesta de control interno de una organización; para ello se ha establecido que la unidad de análisis serán las operaciones relacionadas en la empresa y las personas vinculadas a esta.

En tal sentido se ha definido la población de la presente investigación conformada por las personas vinculadas a la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”; específicamente, cuatro personas, tres trabajadores y el propietario de esta. Además, para los propósitos de análisis de datos se incluyó la información contenida en la base de datos de los créditos, la misma que suma un total de 1,150 créditos. La información obtenida corresponde al año 2017 y contiene el listado de los créditos otorgados, evaluaciones realizadas a los clientes y reporte de pagos de los créditos.

3.3.2. Muestra

En la presente investigación se ha determinado que la muestra será determinada de manera no probabilística debido al tamaño reducido de la población. Por esta misma razón, la muestra representa el total de la población anteriormente descrita. Consecuentemente, la selección de la muestra no aplica para la presente investigación, ya que debe considerarse el total de la población para la obtención de datos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de investigación utilizados se han establecido de acuerdo a los requerimientos de cada una de las variables. Para ello se han distribuido como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8.

Técnicas e instrumentos

Variables	Técnicas	Instrumento	Fuente
Variable Independiente: Modelo de Control	Entrevista	Cuestionario	Propietario
	Encuesta	Cuestionario	Colaboradores
	Observación	Ficha de observación	Propietario y colaboradores
Variable Dependiente: Riesgo de morosidad	Encuesta	Cuestionario	Colaboradores
	Observación	Ficha de observación	Base de datos de créditos otorgados

En primer lugar, se ha realizado una entrevista al propietario con el objetivo de conocer el funcionamiento de la empresa, así como el de medir el impacto que tendrá la aplicación del modelo de control en el riesgo de morosidad. Luego, se realizó una encuesta a los trabajadores basada en la verificación del cumplimiento de los parámetros planteados por el gerente con el fin de determinar su cumplimiento o necesidades de ajuste. En tercer lugar, se elaboró una ficha de observación con el objetivo de determinar un diagnóstico certero que colabore en la determinación del modelo de control y la medición de los posibles efectos que este pueda tener.

En este sentido, la ficha de observación permite el análisis cualitativo de los procesos de la empresa, y el análisis cuantitativo de los datos. Este análisis se sustenta en los movimientos registrados en la base de datos de la empresa. Los mismos que se han recabado durante el periodo de enero a diciembre del 2017. Esta base de datos contiene datos de los clientes que accedieron a un préstamo en este periodo, el tiempo de pago en el que cancelaron el préstamo y los préstamos que aún no han sido cancelados.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

El análisis de los datos es de corte cuantitativo, con el objetivo de describir y comparar los datos obtenidos en la recolección de datos. Para este fin se ha recurrido al uso del programa Excel, cuyas herramientas son útiles para la elaboración de tablas dinámicas, gráficos y tablas estadísticas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción de trabajo de campo

La presente investigación surge a partir del emprendimiento de los socios de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”, quienes tenían el propósito principal de la formalización de la empresa además de establecer los procesos que necesitarán para mejorar la organización de la misma. A causa de esta preocupación, se inicia con el reconocimiento de las actividades diarias de la empresa e identificación de la problemática existente en la empresa. Debido al rubro de la empresa, de otorgamiento de préstamos y a los procesos observados, se alertó sobre la posibilidad de que surjan préstamos no cancelados, es decir, el riesgo de morosidad que exigía la atención de la empresa y motiva la investigación. La evidencia recabada como fotos y documentos revisados se encuentra en los Anexos N° 10 y 11.

El proceso de toma de datos se realizó en tres etapas: Primero, se realizó una encuesta al gerente general; luego se entrevistó a los colaboradores y, finalmente, se realizó una ficha de observación. Estas actividades se realizaron con el fin de verificar los procesos de la empresa y proponer los parámetros de control que aseguren la cobranza oportuna de los créditos otorgados. Como se detalló, el primer instrumento aplicado consistió en una entrevista al gerente que permitió conocer su postura frente al riesgo que afrontaba la empresa y el control que se aplicaba en su empresa. Esta entrevista se formuló mediante un cuestionario de preguntas abiertas lo que permitía obtener la mayor cantidad de información posible por la naturaleza explicativa de las respuestas (Ver Anexo N° 03). Las preguntas planteadas se clasificaron de acuerdo a las variables determinadas en la investigación. Además, se consultó

extraoficialmente por el grado de instrucción del propietario, quien indicó que contaba con estudios secundarios completos y con experiencia trabajando como policía en la comisaría del distrito. El entrevistado indicó la toma de decisiones en la organización se daba de manera empírica ya que no contaba con conocimientos sobre emprendimiento o gestión de negocios, por lo que, en la aplicación de este instrumento, se tuvieron limitaciones al consultar por conceptos técnicos. Sin embargo, la aplicación del cuestionario se realizó explicando brevemente, al entrevistado, sobre los conceptos contenidos en las preguntas.

Luego, se aplicó la encuesta a los colaboradores de la empresa, tres personas en total. Este instrumento se aplicó con un cuestionario de preguntas cerradas con medición de escala Likert y fue preparado en función a las dimensiones e indicadores identificados en la operacionalización de variables (Ver Anexo N° 04). El cuestionario se dividió en dos secciones, de acuerdo a las variables planteadas: Componentes de control interno – Variable independiente - y Riesgo de morosidad – Variable independiente. Además, se consultó de manera extraoficial por el grado de instrucción de los trabajadores, quienes indicaron que tenían formación técnica y formación universitaria en curso en segundo y tercer ciclo. Por esta razón el cuestionario se formuló evitando términos muy técnicos que compliquen al encuestado. Es necesario indicar que siempre existió una buena disposición por parte de los integrantes de la empresa que colaborar con la ejecución del trabajo de campo.

Finalmente, se realizó la observación de la empresa mediante la guía de observación (Ver Anexo N° 05). En esta guía se planteó la verificación de los procesos existentes dentro de la empresa, así como el análisis de la base de datos de la empresa. Cabe mencionar que la intervención realizada con motivo de la investigación generó valiosos aportes en la mejora de algunos procesos de la empresa de manera que estos satisfagan la necesidad de disminuir el

riesgo enfrentado; estos aportes se detallan en la quinta sección de este capítulo. En suma, la aplicación de cada uno de los instrumentos permitió realizar el diagnóstico de la empresa y el desarrollo de la presente investigación. Sin embargo, los parámetros revisados de investigación sugieren una población significativamente numérica, pero la investigación realizada contó con la participación total de cuatro personas lo que podría generar un sesgo en la interpretación de datos. Esta limitación no desmerece la investigación, pues como se ha demostrado en la introducción las microempresas representan un sector económicamente activo y, en su mayoría, cuentan con esta cantidad de trabajadores.

Cabe mencionar que los instrumentos utilizados en esta investigación han sido analizados, revisados y aprobados por el asesor designado para el desarrollo de la presente tesis. Asimismo, se ha cumplido con la validación de los instrumentos de la recolección de datos para cumplir con los estándares exigidos por la universidad en la elaboración de la tesis.

4.2. Tratamiento y análisis de la información

A continuación, se presenta el reporte de la información recabada, así como el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y su interpretación. Para ello se ha preparado un esquema, mostrado en la figura 20, que esquematizará la aplicación de las técnicas para la obtención de información. Cada una de estas técnicas, con sus respectivos instrumentos, ha aportado información valiosa para la verificación de hipótesis, así como para la elaboración de diversos aportes a la investigación, como mejora de procesos, manuales, nuevos cuestionarios, entre otros.

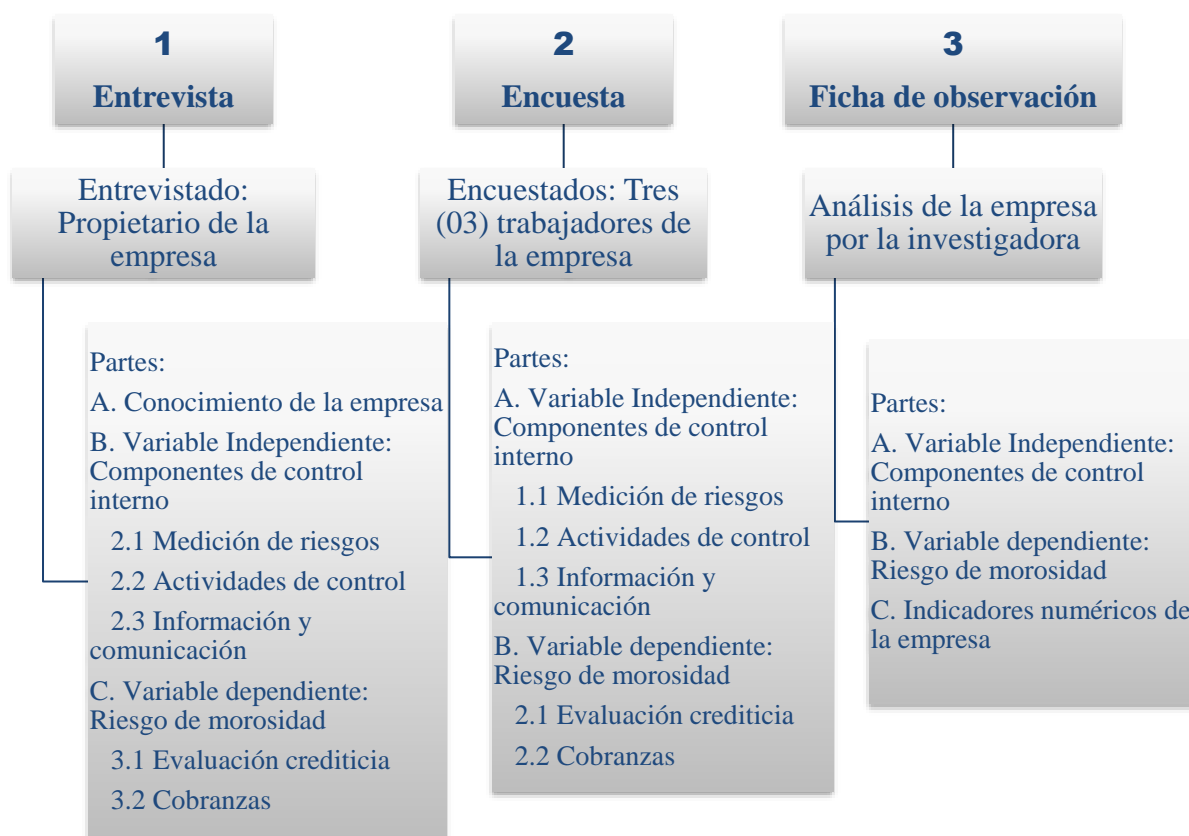


Figura 20: Técnicas utilizadas para la obtención de datos

4.2.1. Entrevista

La primera técnica aplicada fue la entrevista, mediante el cuestionario propuesto como instrumento, esta se realizó únicamente al gerente general y estuvo dividida en tres secciones (Ver Anexo N°03):

- A. Sección 1: Conocimiento y datos generales de la empresa
- B. Sección 2: Variable independiente – Componentes de control interno
- C. Sección 3: Variable dependiente – Riesgo de morosidad

Cada sección se organizó de acuerdo a las dimensiones propuestas en la operacionalización de variables. A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas.

A. Primera sección: Conocimiento de la empresa

La primera sección consistió en el conocimiento de la empresa con un acercamiento introductorio a las variables. En esta sección se consultó sobre las expectativas de la gerencia con respecto de la empresa, el tiempo de operaciones de la empresa, los retos u obstáculos que ha enfrentado la empresa y el público objetivo que ha identificado como su clientela principal. En la tabla 9 se muestra una síntesis de las respuestas e interpretaciones obtenidas:

Tabla 9.

Entrevista, Conocimiento de la empresa

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<i>Expectativas de la empresa</i>	Que la empresa salga para adelante, crecer y tener más clientela.	Los objetivos no han sido determinados.
<i>Tiempo de operación de la empresa</i>	La empresa inició sus operaciones desde el 16 de enero de 2017.	A la fecha, la empresa tiene un año y tres meses de funcionamiento.
<i>Retos u obstáculos enfrentados</i>	Actualmente, el principal problema es la morosidad en la cobranza de los clientes. Al inicio la empresa tuvo problemas de organización por la diversidad de intereses de los socios fundadores, por lo que luego se separaron. La falta de conocimientos en administración y el descuido en el control de las tareas del personal.	Los problemas enfrentados por la empresa son: - Conflicto entre los socios fundadores - Los propietarios no cuentan con conocimientos de cobranza y gestión - La falta de trabajadores calificados en el área - Toma de decisiones empírica - Préstamos sin evaluación crediticia confiable - Riesgo de morosidad
<i>Público objetivo</i>	Comerciantes del mercado de Chupaca, formales e informales.	El público objetivo de la empresa no se ha establecido claramente. Se observan dos posibles clasificaciones: Formales e informales Rubro de negocio

B. Segunda sección: Variable independiente – Componentes de control interno

La segunda parte de la entrevista consistió en el cuestionario acerca de los componentes de control, definidos como variable independiente dentro del diseño de la investigación. Para

la organización de estas preguntas se determinaron tres dimensiones, basadas en los componentes de control propuestos en la teoría: (a) medición de riesgos, (b) actividades de control, (c) información y comunicación. Las respuestas se han organizado en las tablas 10, 11 y 12 de acuerdo al componente de control al que corresponde.

La primera dimensión definida como la medición de riesgos, se propuso con el objetivo de conocer las herramientas con las que contaba la empresa para medir el riesgo de morosidad al que se enfrentaban. Para ello era necesario saber sobre la planificación y planteamiento de objetivos que se haya realizado. La tabla 10 contiene el análisis de respuestas obtenidas en esta sección:

Tabla 10.

Entrevista, Componentes de control - Medición de riesgos

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<i>Riesgos que amenazan a la empresa</i>	Cuando no recupera los préstamos, pierde capital. También si hay robos, falta de seguridad de la empresa, que nos estafen, recibir dinero falso.	El gerente conoce los riesgos relacionados con la actividad de la empresa, pero no se toman medidas al respecto.
<i>Planteamiento de objetivos a largo y corto plazo</i>	Claro, mi persona ha planteado los objetivos como salir adelante y enfrentar los problemas. También se ha planteado la meta diaria de cobranza diaria.	Los objetivos de corto y largo plazo no han sido formulados, la organización no tiene un rumbo claro.
<i>Percepción de los objetivos, reales y alcanzables</i>	Creo que nos falta establecer con más claridad los objetivos, sin embargo, el objetivo de cobranza se está alcanzando.	La falta de objetivos cuantificables dificulta la evaluación del desempeño de la empresa, tanto en los resultados como en los procesos.
<i>Evaluación del desempeño de la empresa en el tiempo transcurrido</i>	El desempeño de la empresa ha sido regular, no estamos ni tan bien ni tan mal. Todavía está por mejorar la cobranza que realizamos.	La percepción que tiene el gerente general es ambigua, no sabe si ha habido crecimiento o si se han generado pérdidas.

La segunda dimensión se desarrolló en función a las actividades de control realizadas en la empresa. Esta sección tuvo como objetivo identificar los puntos de control existentes en

la empresa. Así como identificar los procesos en los que era necesario implementar mayor control o mejorar los controles ya establecidos. En la tabla 11 se revisarán las respuestas obtenidas en esta dimensión.

Tabla 11.

Entrevista: Componentes de control - Actividades de control

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<i>Actividades de control en la empresa</i>	Las señoritas colaboradoras supervisan a los clientes y las cobranzas, pero no existen procedimientos para el control de las tareas realizadas por las colaboradoras o del cumplimiento de objetivos.	El gerente reconoce la necesidad del control interno, pero no se han determinado las actividades de control ni se han asignado responsables.
<i>Resultados de las actividades de control</i>	Si existe control al personal y en la cobranza. Entrevistado no detalla cuáles.	No se realiza ninguna evaluación de los resultados ni retroalimentación que permita decidir si los procesos se ajustarán o se mantendrán.
<i>Impacto de mejoras en las actividades de control</i>	Seguramente, mejoraría la empresa.	Existe una buena disposición hacia la implementación de control en la empresa.
<i>Estandarización de procesos y políticas</i>	Los procesos de evaluación y otorgamiento de créditos son variables. Los decide la señorita cuando los otorga.	Las decisiones se toman de acuerdo a cada situación individual, no existe una guía de procedimientos de la empresa.

La tercera dimensión consultada se refiere a la información y comunicación dentro de la empresa. Esta dimensión busca medir los niveles de comunicación que existen dentro de la empresa para el establecimiento de normas, la asignación de tareas. Además, se busca conocer el nivel de seguridad con que se resguarda la información de la empresa. En la tabla 12, se detalla el análisis de las respuestas obtenidas.

Tabla 12.

Entrevista: Componentes de control - Información y comunicación

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<i>Tipo de información existente en la empresa</i>	Tenemos las tarjetas de cobranza, boletas de pago, fichas de datos de los clientes, registro en Excel de cobranzas realizadas	Existe una organización básica de la información. Sin embargo, existen algunos formatos ya establecidos por la gerencia.
<i>Proceso de archivo de información</i>	La información se encuentra disponible en caso de que se requiera revisar, pero su organización no está indicada de alguna forma específica.	La información se encuentra ordenada en función al criterio de una de las trabajadoras y no en función a los requerimientos de la organización. Además, la seguridad de la información es vulnerable.
<i>Utilidad de la información para la empresa</i>	La información de la empresa es útil, por los datos de los clientes y los movimientos de la empresa.	No existe procedimientos para organizar y resguardar información valiosa de la empresa
<i>Estructura y organización de la empresa</i>	La jerarquía de la empresa está determinada por el tiempo de trabajo en la empresa y no por la responsabilidad de supervisión, aunque si existe una persona encargada que es la Srta. Irene.	No existe una estructura organizacional definida. Incluso, el gerente no reconoce su autoridad como cabeza de la organización.
<i>Comunicación dentro de la empresa</i>	Las normas se han establecido de forma paulatina de acuerdo a las situaciones que se presentaban y cuando hay nuevos conflictos nos reunimos y los conversamos.	La comunicación es sencilla porque el equipo de trabajo es pequeño, sin embargo, no es adecuada. Los lineamientos de la empresa no se han entregado por escrito y no se ha comprobado su conocimiento entre los colaboradores.
<i>Efectividad de la comunicación en la empresa</i>	La comunicación es deficiente, hay normas que no están establecidas y, en ocasiones, se olvidan y volvemos a tocar el mismo tema. Creo que hay cosas que deberíamos tener por escrito.	La percepción del gerente general exige un cambio en la forma de comunicación de la empresa.

En síntesis, en el análisis de la variable independiente, determinada como modelo de control, se ha observado que los procesos de control necesitan mejoras puesto que hay deficiencias en las tres dimensiones consultadas. En la figura 21 se ha desarrollado un gráfico que facilitará el entendimiento de las tres dimensiones abordadas en la entrevista en función a su relación con los componentes de control interno.

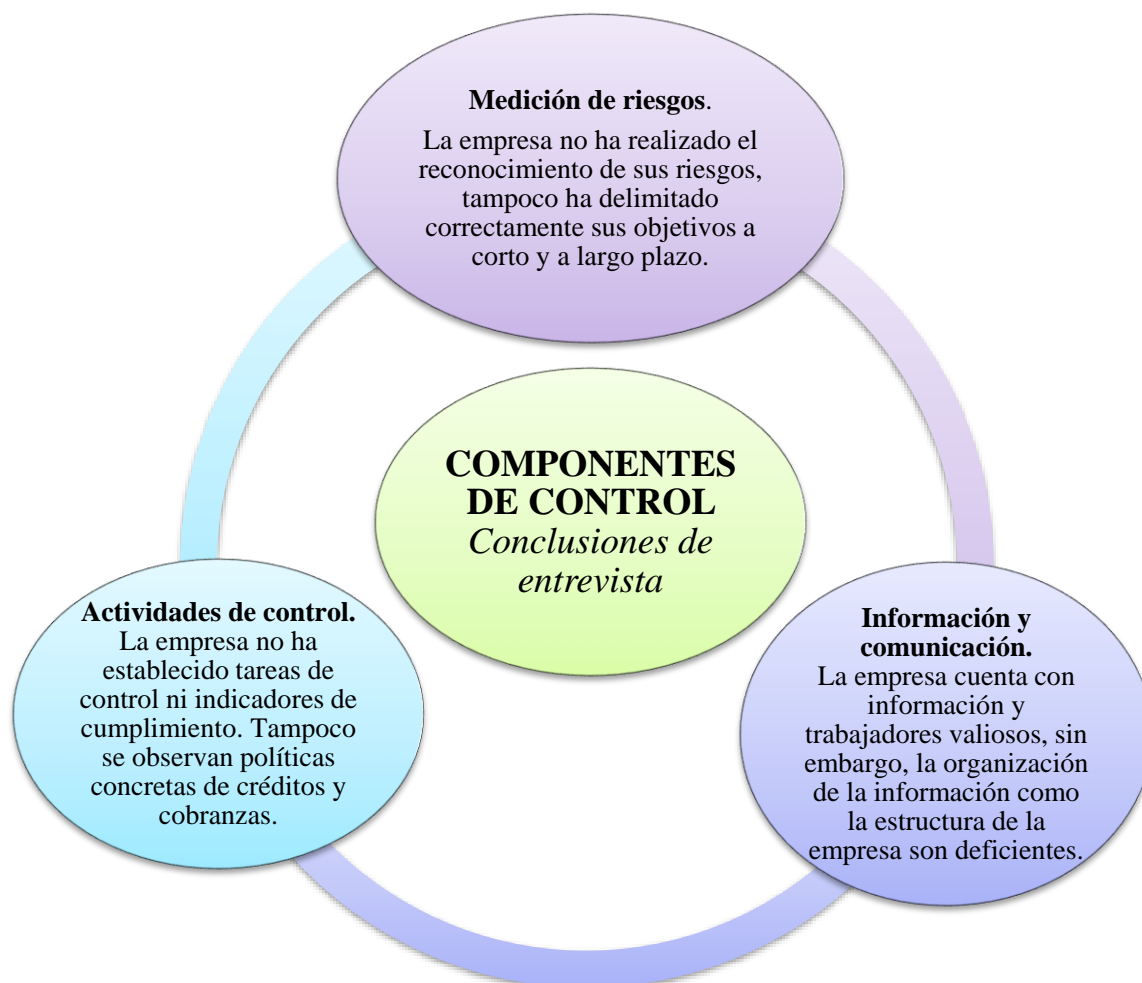


Figura 21. Entrevista: Variable independiente - Componentes de control interno

En la medición de riesgos, se ha observado que la empresa conoce los riesgos a los que está expuesta, pero no ha planificado acciones para enfrentarlo; tampoco se han establecido objetivos a corto y largo plazo que permitan medir el avance de la empresa. Luego, la consulta sobre las actividades de control muestra que la empresa cuenta con procesos de control por definir y responsabilidades que asignar para poder evaluar el rendimiento de la empresa luego de cada periodo. Además, no existen guías para los procesos, lo que permite la ejecución de las tareas según el criterio de los trabajadores. Sin embargo, existe una buena predisposición para la implementación de las actividades de control.

Con respecto al indicador consultado sobre la información y comunicación, se ha observado que la empresa cuenta con información valiosa, cuya organización es deficiente e insegura. Además, no cuenta con una estructura organizacional definida y la comunicación de la empresa es únicamente oral, es decir, no cuentan con documentos escritos de las normas de la organización por lo que es difícil verificar si todos los integrantes las conocen y las cumplen.

De esta manera, la revisión de las tres dimensiones ha permitido determinar las principales situaciones de riesgo de acuerdo a cada componente de control para poder determinar las características que deberá contener la propuesta de control que pretende minimizar el riesgo en la empresa motivo de la investigación.

C. Tercera sección: Variable dependiente – Riesgo de morosidad

En la tercera parte del cuestionario de la entrevista se consultó acerca de la variable dependiente, identificada como riesgo de morosidad. Esta variable, se dividió en dos dimensiones establecidas en función a los procesos de la empresa, en los que el riesgo puede ser minimizado: evaluación crediticia y cobranzas. El análisis de las respuestas obtenidas en las dos dimensiones se ha organizado en las tablas 13 y 14.

La primera dimensión referente a la evaluación crediticia, tiene por objetivo conocer los pasos que la empresa realiza antes de otorgar un crédito a un cliente, tales como evaluar la capacidad de pago del cliente, los requisitos solicitados y el compromiso final que asume el cliente al contraer un préstamo con la empresa. A continuación, la tabla 13 con el análisis de las respuestas obtenidas.

Tabla 13.

Entrevista: Riesgo de morosidad - Evaluación crediticia

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<i>Objetivos de la evaluación crediticia</i>	Los documentos que se rellenan serán utilizados en el caso de que el cliente no cancele el crédito otorgado, es decir, son una referencia de los datos de contacto del cliente.	El objetivo de la evaluación crediticia es únicamente el de obtener los datos de contacto del cliente para la cobranza posterior.
<i>Procedimiento de evaluación crediticia</i>	Existen topes máximos de préstamos, y una ficha que se aplica, sin embargo, a veces nos olvidamos de rellenar los datos o los clientes no quieren dar todos sus datos.	No se ha explicado a los trabajadores ni a los clientes sobre la obligatoriedad de obtener sus datos previa al otorgamiento de un crédito. El proceso no se ha determinado y la decisión de otorgar créditos es subjetiva.
<i>Supervisión de la evaluación crediticia</i>	La evaluación es realizada por cualquiera de las trabajadoras de la empresa. Hay una señorita que es la designada para la supervisión de las fichas de evaluación, pero el gerente pocas veces las revisa.	La evaluación crediticia no es supervisada, la información obtenida no es confirmada y los clientes consideran tedioso responder a las preguntas.
<i>Requisitos para otorgar un crédito</i>	Los requisitos son DNI, recibo de agua o luz y algún documento de su domicilio, a veces solicitamos un garante, dependiendo. Asimismo, el cliente firma una letra en blanco para garantizar el pago del crédito. Los créditos otorgados por segunda vez son aprobados más fácilmente.	Los requisitos para otorgar un crédito se han establecidos de manera general pero no son obligatorios en todos los casos. No existe un contrato de préstamo y la garantía solicitada es una letra firmada, pero esta no asegura el cobro del préstamo en caso de incumplimiento.
<i>Finalidad del financiamiento de los clientes</i>	Nosotros damos los préstamos a fin de que los clientes inviertan en su negocio, y no se comprueba si el préstamo fue utilizado para los motivos que el cliente indica.	No se realiza la verificación de los motivos que tienen los clientes para solicitar un préstamo a pesar de ser necesaria para asegurar el retorno del préstamo. Tampoco se verifica la fuente de obtención de ingresos del cliente.
<i>Registro de créditos denegados</i>	Sí se han denegado créditos, en promedio 5 créditos de 60 créditos otorgados semanalmente. Los créditos que no se autorizan son, casi en su totalidad, a clientes que no han cumplido con el pago de créditos anteriores. Los clientes nuevos casi siempre obtienen acceso	No existen registros de créditos denegados porque no son significativos. La denegación de créditos está sujeta a la evaluación de los pagos del cliente a la empresa, los clientes nuevos casi siempre obtienen un crédito.

En la segunda dimensión se consultó por el proceso de cobranza con el objetivo de conocer sobre los pasos que sigue la organización para lograr la recuperación de los préstamos

otorgados. Para ello, el entrevistado indicó tres estados de los préstamos: vigentes, vencidos y cancelados; esta clasificación colabora con el seguimiento al procedimiento de cobranza y será útil para entender las siguientes respuestas. A continuación, la tabla 14 muestra las respuestas e interpretaciones obtenidas.

Tabla 14.

Entrevista: Riesgo de morosidad - Cobranza

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<i>Procedimiento de cobranzas</i>	Los préstamos se cobran con frecuencia diaria y semanal, en su mayoría. Al inicio del préstamo se otorga una ficha de control de pagos que se va rellenando conforme se realizan las cobranzas. La señorita encargada se acerca a los establecimientos de los clientes o ellos pueden venir a la oficina a pagar.	La cobranza sigue un proceso repetitivo, lo que asegura su cumplimiento. Sin embargo, no se revisa que se haya cumplido con la cobranza del 100% de las cuotas programadas para cada día.
<i>Medidas para el incumplimiento de pago</i>	Cuando el cliente incumple con alguna cuota, se le notifica al día siguiente a fin de que se ponga al día. Y si el préstamo en conjunto vence y no se ha realizado el pago se le notifica con un documento firmado por una abogada.	No existen incentivos que prevengan la morosidad como premios o descuentos. La detección de cuotas no pagadas es engorrosa y no permite identificar eficientemente a los clientes que no cumplen con el pago de la cuota correspondiente. La aplicación de moras no está supervisada.
<i>Costos adicionales de cobranza</i>	En el caso de los préstamos semanales se ha establecido que la mora será de un sol por día, eso siempre se cobra. Pero cuando los créditos vencen a veces se le asigna un monto mayor, que hasta ahora no se ha ejecutado.	No se ha cuantificado el gasto adicional que significa la cobranza de un cliente moroso para la empresa. La aplicación de mayores intereses dificulta más la recuperación del crédito pues incrementa la deuda, pero no incentiva al pago.
<i>Seguimiento de cobranza</i>	Las notificaciones se entregan al cliente, pero no sabemos exactamente cuántas veces se ha notificado a cada cliente y cuál ha sido el aporte que ha realizado producto de las notificaciones.	No se supervisa el envío de notificaciones lo que impide conocer el estado de cobranza de cada cliente. No existe seguimiento de cobranza que prevenga la morosidad.

<i>Renovación de créditos</i>	<p>Los clientes que incumplen en el pago, no pueden volver a solicitar préstamos. Sin embargo, en ocasiones, se les ha otorgado préstamos.</p> <p>Cuando los clientes no cancelan sus créditos y estos vencen, se hace una refinanciación del crédito incrementando los intereses adicionales y sus pagos se reprograman de acuerdo a la capacidad de pago diaria o semanal del cliente.</p>	<p>La renovación de créditos sigue dos caminos, el otorgamiento de un nuevo crédito o la refinanciación de un crédito vencido.</p> <p>No existen directivas sobre otorgar un nuevo crédito a los clientes que tienen un crédito vigente.</p> <p>El refinanciamiento de créditos genera sobrecarga de deuda al cliente, infla la expectativa sobre intereses por cobrar y dificulta su cobranza.</p>
<i>Procedimientos sobre préstamos no recuperados</i>	<p>No hemos determinado ningún procedimiento cuando no nos paguen los préstamos, solo seguir cobrando.</p>	<p>No se ha determinado límites para el proceso de cobranza, puesto que no se conoce el costo que este significa para la empresa.</p>

Sintetizando, las respuestas obtenidas en la entrevista acerca de las dos dimensiones formuladas para la variable “riesgo de morosidad” evidencian la ejecución ineficiente de estos procesos, lo que genera mayor exposición de la empresa al riesgo de morosidad. La figura 22 muestra la relación entre las dimensiones y el efecto de éstas sobre la variable dependiente.

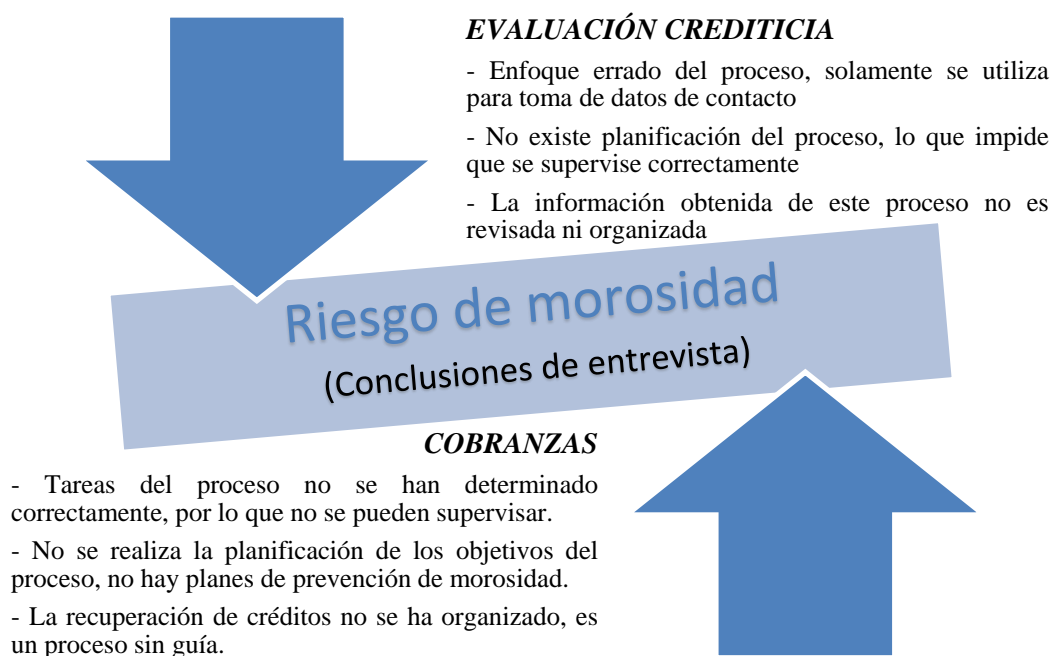


Figura 22. Entrevista: Variable dependiente - Riesgo de morosidad

Como se observa en la figura, las falencias en los procesos impactan en el riesgo de morosidad para la empresa. En el caso de la primera dimensión, el proceso de la evaluación crediticia, se ha observado que se han establecido algunas tareas producto de la rutina, pero no se ha realizado la planificación de este proceso. Tampoco se realiza la supervisión de las tareas realizadas ni se comprueba la información obtenida producto de este proceso. En el proceso de cobranza, se ha establecido el objetivo, pero no los pasos que se deben seguir para lograrlo como prevenir la morosidad, promover el pago puntual en los clientes y determinar las moras. Este escenario refleja la necesidad de la implementación de control dentro de la empresa, tanto los componentes, tipos y características de control necesarios para disminuir el riesgo de morosidad.

En conclusión, la entrevista cumplió con el objetivo de recabar y organizar la información solicitada de las dos variables delimitadas para la investigación: Componentes de control y riesgo de morosidad. Esta información es útil para conocer la situación actual de la empresa, así como pronosticar el efecto que tendrá la aplicación de un modelo de control en el riesgo de morosidad. De esta manera, se determinó que la empresa se encuentra expuesta a diversos riesgos, entre ellos, el más importante para la presente investigación, el riesgo de morosidad. Desde la perspectiva de la variable independiente se analizaron los componentes de control como actividades de control, medición de riesgos e información y comunicación. En esta parte se observó el nivel de integración de estos componentes en la empresa, determinando la necesidad de la implementación de control pues no se cumplía con los parámetros consultados. Luego, se analizó el riesgo de morosidad al que se expone la empresa en los procesos de cobranza y evaluación crediticia, puesto que estos son los que tienen mayor relación con el riesgo a investigar. Aquí se determinaron las falencias que deben ser corregidas y las acciones de control a implementar en cada tarea específica.

4.2.2. Encuestas aplicadas

La segunda técnica de investigación utilizada fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario de preguntas cerradas para tener mayor facilidad en el procesamiento de los datos (Ver Anexo N° 04). Este cuestionario se aplicó a las tres personas que trabajan en la empresa. Cada una de las colaboradoras encuestadas cumple un rol diferente; en primer lugar, se encontró una persona encargada del registro de caja y control de toda la organización, la segunda persona se encarga de las cobranzas y la búsqueda de clientes y la tercera, de la contabilidad de la empresa. Sin embargo, por el tamaño y requerimientos de la empresa, las funciones están confusas y las tres personas realizan todas las tareas.

El cuestionario de la encuesta se dividió en dos secciones en función de las variables de la investigación y consistió en 20 preguntas para la variable independiente, componentes de control y 17 preguntas para la variable dependiente, riesgo de morosidad. Las preguntas se plantearon como afirmaciones sobre las cuales el encuestado debía indicar la frecuencia con la que sucedía cada afirmación en el trabajo por lo que se recurrió a la escala Likert. Este formato se realizó con el objetivo de determinar los parámetros que siguen las colaboradoras para el desarrollo de sus actividades. Además, fue de utilidad para identificar situaciones de mejora y añadir información necesaria para el planteamiento del modelo de control. La aplicación de la encuesta se realizó en la oficina y cada una de las trabajadoras respondió libremente a la encuesta, sin límites de tiempo ni presión alguna.

A. Primera sección – Componentes de control

La variable independiente, determinada como componentes de control interno, se subdividió en tres dimensiones: medición de riesgo, actividades de control e información y comunicación. El objetivo de esta sección fue de conocer los componentes de control

existentes en la empresa, ya que los trabajadores realizan sus tareas obedeciendo indicaciones de los propietarios. Esta sección se subdivide en tres dimensiones:

- Medición de riesgos – Tabla 15
- Actividades de control – Tabla 16
- Información y comunicación – Tabla 17

La información obtenida en esta sección se ha organizado en dos partes. Primero se muestran tablas con las frecuencias totales obtenidas por todos los ítems. Luego, se presentan gráficos que explican más detalladamente cada ítem. A continuación, se presenta la tabla 15 con las respuestas obtenidas en la primera dimensión de la variable independiente, la medición de riesgos.

Tabla 15.

Encuesta – Componentes de control: Medición de riesgos

Afirmación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<i>a. Considero que el préstamo de dinero es una actividad comercial de alto riesgo.</i>				1	2
<i>b. Los préstamos que se otorgan en la empresa son a personas conocidas y cercanas a esta.</i>			1	2	
<i>c. La empresa me ha capacitado sobre los riesgos que acarrea el otorgamiento de préstamos.</i>	2		1		
<i>d. Conozco cuántos préstamos debo realizar y el monto de cobranza que debo de alcanzar en el mes.</i>	1		2		
<i>e. La empresa evalúa el logro de los objetivos en relación a los préstamos otorgados y el monto esperado de cobranza.</i>	3				
<i>f. La empresa ha establecido el tope de créditos morosos y las condiciones para declarar un crédito como incobrable.</i>	2	1			

De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta sección se pueden realizar las siguientes observaciones:

- a) Se puede afirmar que las colaboradoras conocen del riesgo que conlleva el otorgamiento de créditos, ya que 2 personas respondieron siempre y una persona respondió que casi siempre. Esto quiere decir que, de existir una correcta capacitación, el ambiente de prevención se fortalecería.

- b) Este tipo de negocio marcha adecuadamente porque la empresa se encuentra en una provincia pequeña y accesible. Por ello se consultó por la referencia de las personas a las que le otorgan el crédito. La figura 23 refleja la cercanía de los clientes con la empresa, las trabajadoras encuestadas indicaron que los préstamos son otorgados mayormente a personas cercanas a la empresa.



Figura 23. Encuesta – Características de los clientes: cercanía y confianza

- c) De acuerdo a las respuestas obtenidas se ha comprobado que la empresa no realiza planificación previa de su funcionamiento ya que no ha realizado capacitaciones a las trabajadoras sobre el riesgo de morosidad. Además, cuando se consultó por el establecimiento de objetivos, las trabajadoras reconocieron que no se han establecido metas medibles que orienten el desarrollo de la empresa. En la figura 24 se observa el

porcentaje de frecuencias que evidencian el escenario observado de escasa capacitación y falta de orientación hacia los objetivos.

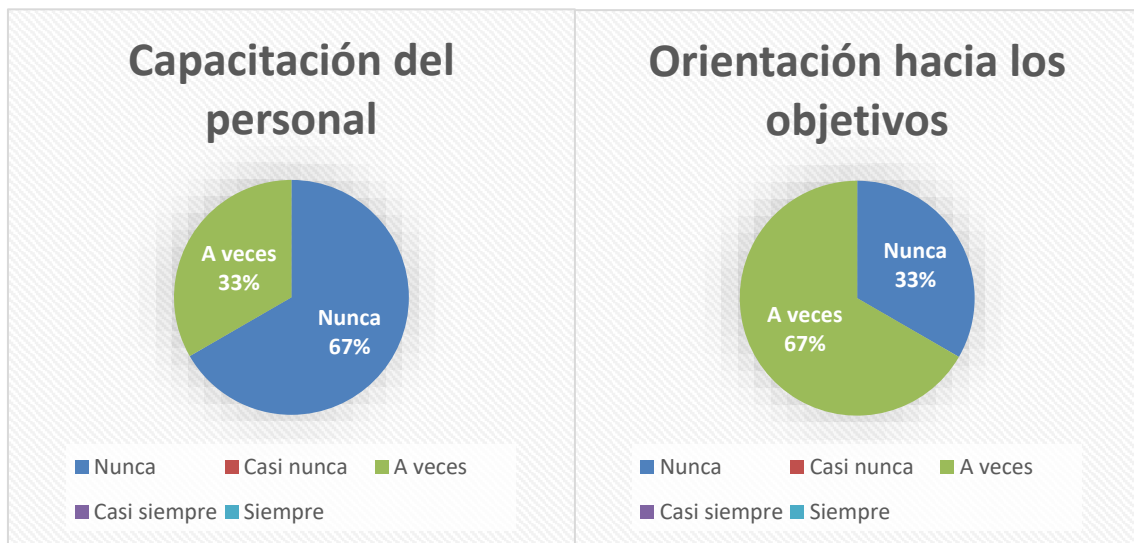


Figura 24. Encuesta – Capacitación y orientación a los objetivos del personal

- d) Finalmente, de acuerdo a la teoría revisada, una de las herramientas de control es la retroalimentación para enfrentar eficientemente la medición de riesgos. Por esta razón se consultó por la evaluación que se realiza de los avances de la empresa, así como la revisión de los créditos cuya cobranza se complica. Las respuestas obtenidas indican que no existe retroalimentación objetiva de las actividades de la empresa. Igualmente, no se han establecido los topes de morosidad permitidos. Estas falencias dificultan el control de la empresa. La figura 25 grafica los porcentajes obtenidos.

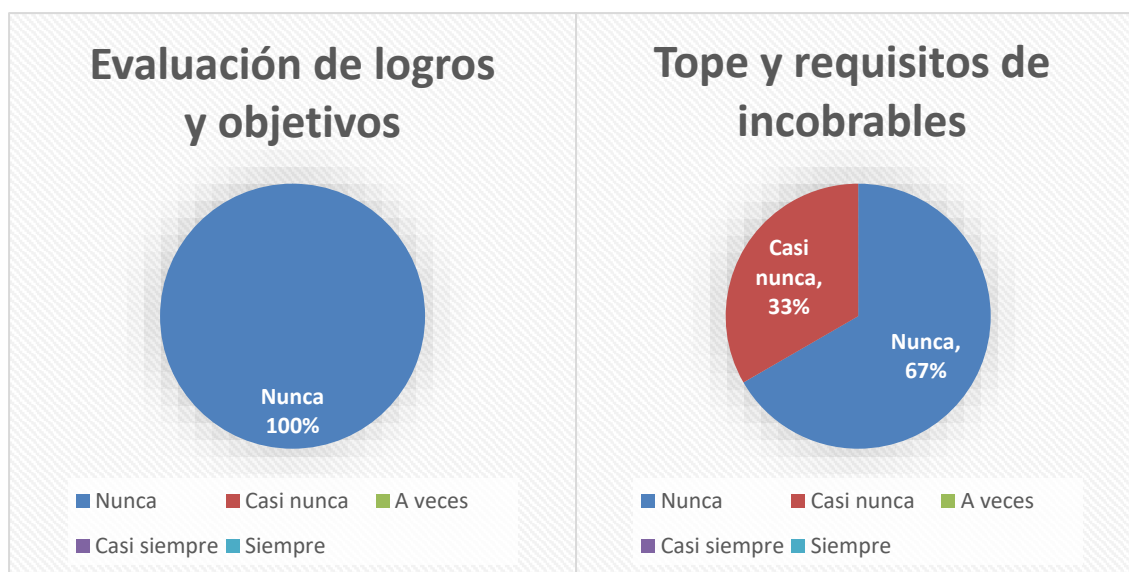


Figura 25. Encuesta – Retroalimentación y tope de incobrables

La segunda dimensión de la variable independiente, corresponde a las actividades de control. En esta sección se consultó acerca de la estructura de la organización, es decir, el organigrama, así como los manuales de funciones y las políticas que se hubieran establecido. Estas herramientas, deberían ser planificadas antes de iniciar la marcha de las operaciones, de lo contrario no existirá ninguna guía que permita evaluar si los procedimientos realizados fueron correctos. Además, sirven como una guía para atender los posibles problemas que se presenten. Las respuestas obtenidas en esta sección se muestran a continuación, en la tabla 16.

Tabla 16.

Encuesta: Componentes de control - Actividades de control

<i>Afirmación</i>	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<i>a. Conozco el organigrama de la organización y tengo claro a quién debo reportar mis actividades.</i>			3		
<i>b. Diariamente reporto mis actividades a la persona designada por la gerencia.</i>				2	1
<i>c. Las políticas para otorgar un crédito han sido claramente definidas por los directores de la empresa.</i>		2	1		
<i>d. Cumpló estrictamente cada una de las políticas de créditos determinadas por la empresa.</i>		2	1		
<i>e. Las políticas de cobranzas, como las notificaciones y procedimientos, han sido claramente establecidos y explicados por la gerencia</i>			1	2	
<i>f. Conozco y cumpló las políticas de cobranza establecidas por la empresa.</i>			3		

- a) Con respecto a la estructura organizacional, las trabajadoras encuestadas reconocen que el ambiente laboral es pequeño, sin embargo, no cuentan con un documento escrito que defina claramente las responsabilidades de cada una, así como el organigrama de la empresa. No obstante, dos de las trabajadoras tenían la indicación de reportar sus labores a la encargada, quien no estaba segura de cómo proceder con los reportes. La figura 26 grafica las respuestas obtenidas acerca del organigrama y el sistema de monitoreo de actividades de la empresa.

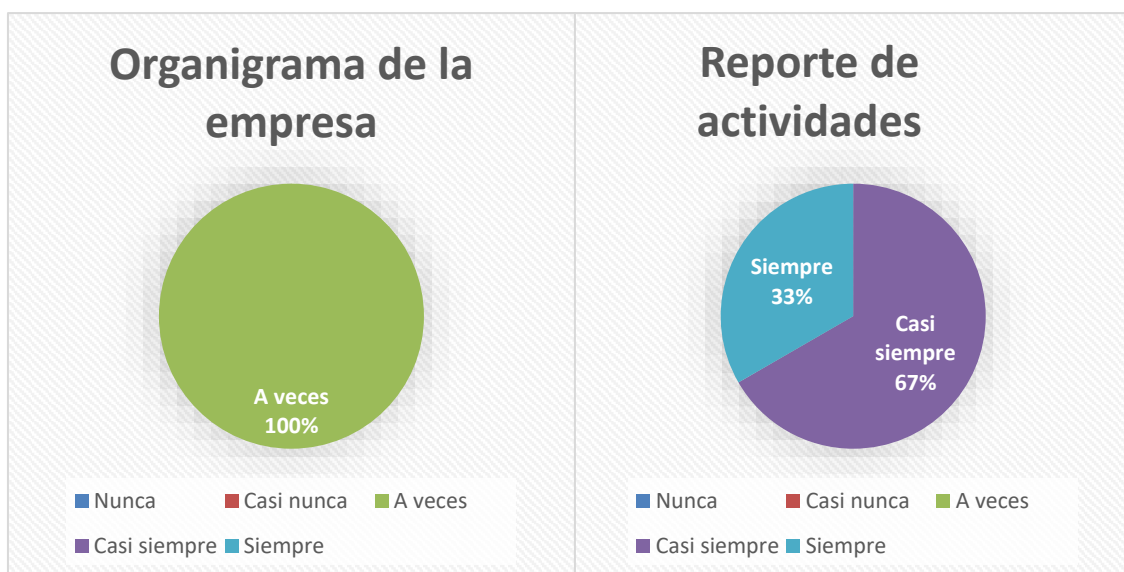


Figura 26. Encuesta – Organigrama y supervisión de la empresa

- b) Como se mencionó líneas arriba, las actividades de control no serán posibles si no existen parámetros que exijan el cumplimiento de las tareas. En este caso los parámetros están definidos por las políticas. Por esta razón se consultó por las políticas de créditos establecidas y se observó que éstas se aplican de acuerdo al criterio de las trabajadoras mas no están estandarizadas. La figura 27 grafica los resultados.

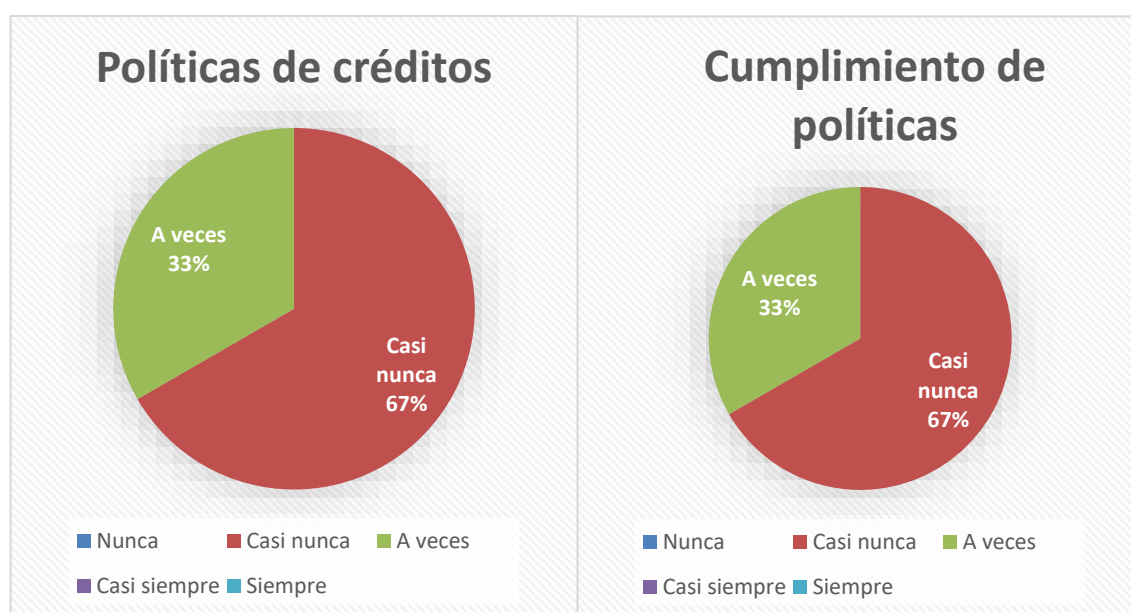


Figura 27. Encuesta – Políticas de crédito

- c) De la misma manera se preguntó por las políticas de cobranzas. Las encuestadas indicaron que si bien no existe un documento escrito que las determine, el proceso de cobranza es rutinario por lo que hay algunas políticas que establecidas. Sin embargo, todavía existen vacíos que se necesitan estandarizar. La figura 28 evidencia las respuestas.

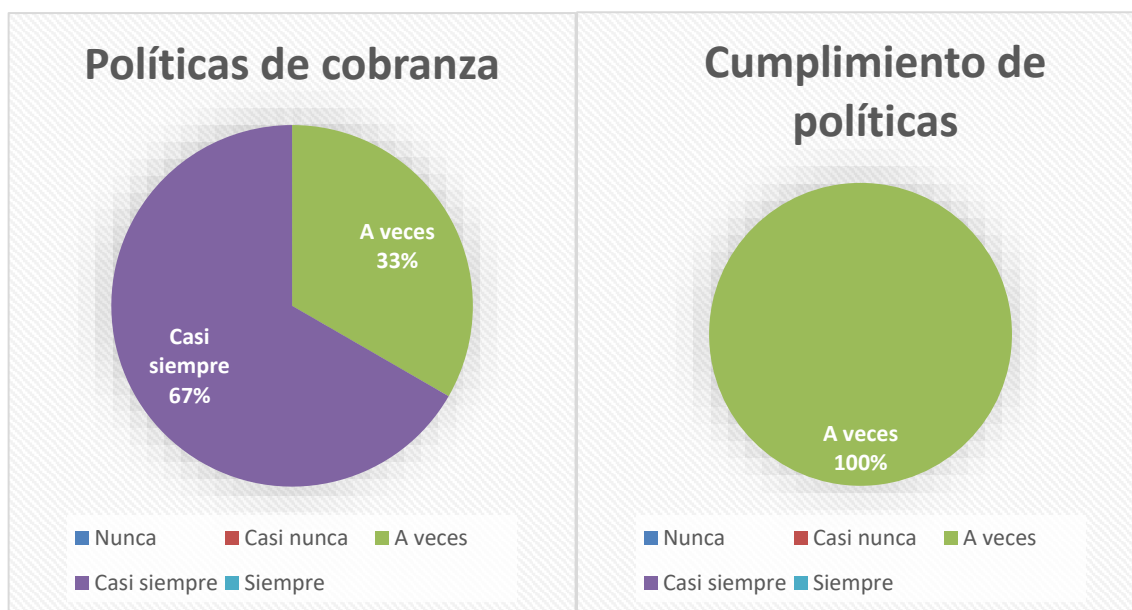


Figura 28. Encuesta – Políticas de cobranza

La tercera dimensión de la variable independiente, se refiere a los sistemas de información y comunicación que existen en la empresa. En esta sección se pretendía averiguar sobre los sistemas de organización de la información de la empresa, tales como créditos otorgados, cobranzas, caja, base de datos de clientes; además conocer la seguridad que la respaldaba. Asimismo, con respecto a la comunicación, se preguntó por los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para verificar su eficiencia. Las preguntas se realizaron con el objetivo de evaluar la seguridad de la información y la eficiencia en la comunicación. La tabla 17 muestra las respuestas obtenidas.

Tabla 17.

Encuesta: Componentes de control - Información y comunicación

<i>Afirmación</i>	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<i>a. La empresa cuenta con un sistema de organización de la información (Hojas de Excel, formularios, fichas, etc.)</i>				2	1
<i>b. La información está segura dentro de la empresa y no está expuesta a la manipulación externa.</i>		2	1		
<i>c. Conozco los parámetros que debo de cumplir en el llenado y archivo de los documentos.</i>		1	2		
<i>d. La información de la empresa está organizada de manera que es de mucha utilidad en los procesos de la empresa.</i>	1	2			
<i>e. En la empresa existe una coordinación constante entre los trabajadores y la gerencia como reuniones, comunicados, entre otros.</i>	1	2			
<i>f. La comunicación dentro de la empresa es suficiente y útil para la resolución de conflictos.</i>		2	1		

- a) La primera pregunta de esta sección se realizó con el objetivo de conocer la forma de organizar los documentos de la empresa. Estos documentos, según referencia de las encuestadas, son utilizados permanentemente. Esto significa que existe información valiosa para la empresa, sin embargo, la información es de acceso libre a cualquier persona, lo que pone en riesgo la seguridad y confiabilidad de esta. La figura 29 documenta los resultados obtenidos.

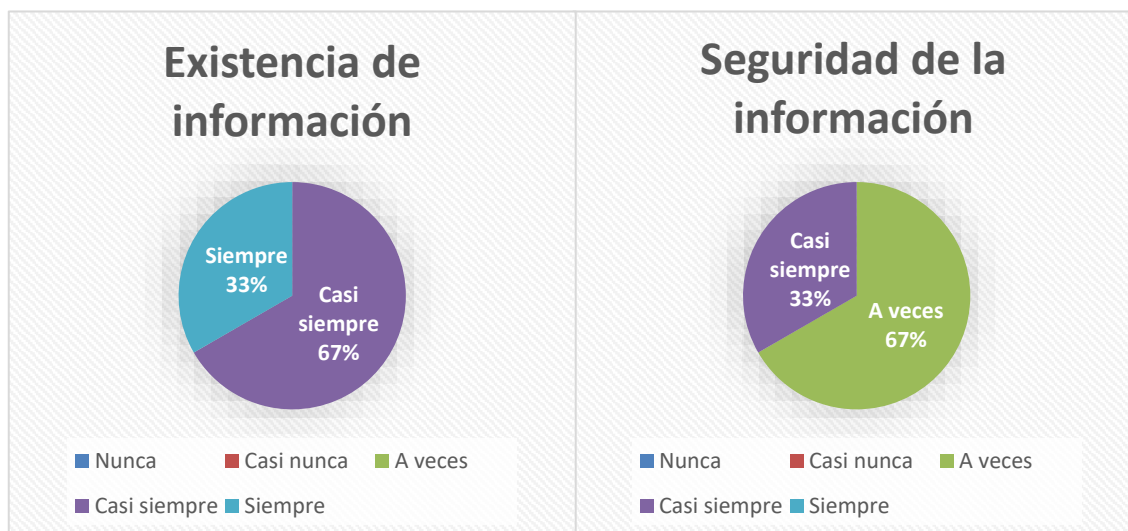


Figura 29. Encuesta – Sistemas y seguridad de la información de la empresa

- b) Luego, se preguntó por el establecimiento de normas de archivo de la información, a lo que las encuestadas respondieron que no existen parámetros puesto que la información se ha ido arreglando de acuerdo a las circunstancias del negocio. Además, las entrevistadas indicaron que la organización de la empresa, tal como estaba, dificultaba las consultas y la revisión de los préstamos. Las respuestas se grafican en la figura 30.

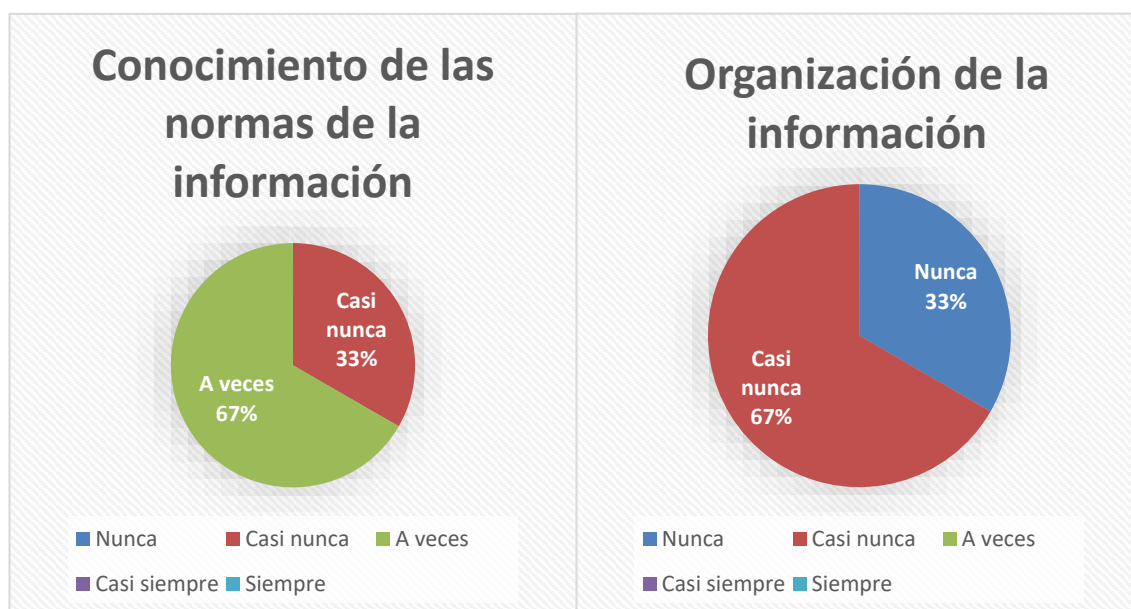


Figura 30. Encuesta - Organización y utilidad de la información

- c) Finalmente, se consultó sobre la comunicación que existe en la empresa, ya que es un indicador importante para evaluar el ambiente existente en la organización. Se observó

que la comunicación es circunstancial, es decir, se recurre a ella cuando la empresa enfrenta problemas. Sin embargo, la falta de información por escrito dificulta su cumplimiento, así como la delegación de actividades ya que todas las decisiones deben ser consultadas con la gerencia. Las respuestas se muestran en la figura 31.



Figura 31. Encuesta – Comunicación en la empresa

B. Segunda sección – Riesgo de morosidad

En esta sección se propusieron preguntas con respecto a la variable dependiente, el riesgo de morosidad. En esta parte se preguntó por los dos procesos que tienen una estrecha relación con el riesgo de morosidad; por lo tanto, está dividida en dos dimensiones, evaluación crediticia y cobranzas. En primer lugar, se presentan las respuestas obtenidas con relación a la evaluación crediticia. La tabla 18 muestra que no existen personas exclusivamente designadas para esta labor, sino que todos los trabajadores de la empresa intervienen en este proceso.

Tabla 18.

Encuesta – Trabajadores vinculados con la evaluación crediticia

	SI	NO
Estoy encargado de la evaluación crediticia a los clientes.	3 personas	0 personas

Este escenario obliga a la empresa a establecer el proceso de evaluación crediticia de manera clara para evitar errores, de lo contrario cada trabajador realizará la evaluación de acuerdo a su criterio, dificultando la supervisión y efectividad del proceso. Por esta razón, se consideró necesario consultar sobre las actividades que las encuestadas realizan para conocer el nivel de estandarización de procesos, así como las posibles falencias que existen. La tabla 19 muestra las preguntas y respuestas que se obtuvieron.

Tabla 19.

Encuesta – Riesgo de morosidad: Evaluación crediticia

<i>Afirmación</i>	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<i>a. Me han explicado los pasos y requisitos para realizar la evaluación crediticia a los clientes solicitantes.</i>			2	1	
<i>b. Hay una persona encargada de supervisar las evaluaciones crediticias realizadas.</i>		2	1		
<i>c. En la evaluación crediticia, se obtienen los datos completos y reales de contacto del cliente.</i>			1	2	
<i>d. La empresa nos exige realizar la verificación del domicilio y trabajo del cliente solicitante.</i>		2	1		
<i>e. Los clientes siempre están dispuestos a evidenciar los ingresos que declaran.</i>		2	1		
<i>f. La empresa pregunta por la finalidad para la que estará destinado el préstamo y lo verifica.</i>		3			
<i>g. La empresa siempre solicita la firma de un aval para el otorgamiento de un préstamo.</i>		1	2		
<i>h. La empresa consulta otros historiales crediticios del cliente como la SBS, Infocorp, etc.</i>			2	1	

De acuerdo a las respuestas obtenidas se han preparado los siguientes gráficos que plasman cada una de las situaciones consultadas acerca de la evaluación crediticia.

- a) En primer lugar, se consultó sobre la capacitación del proceso de evaluación crediticia con el que contaban las trabajadoras y la supervisión que la gerencia realizaba en este proceso. Las trabajadoras indicaron que se les ha explicado parcialmente el proceso, pero no está del todo claro, además indicaron que no se han emitido documentos por escrito. Además, no se realiza ninguna supervisión del proceso a menos que sean casos que signifiquen mucho riesgo para la empresa. La figura 32 muestra los resultados obtenidos.

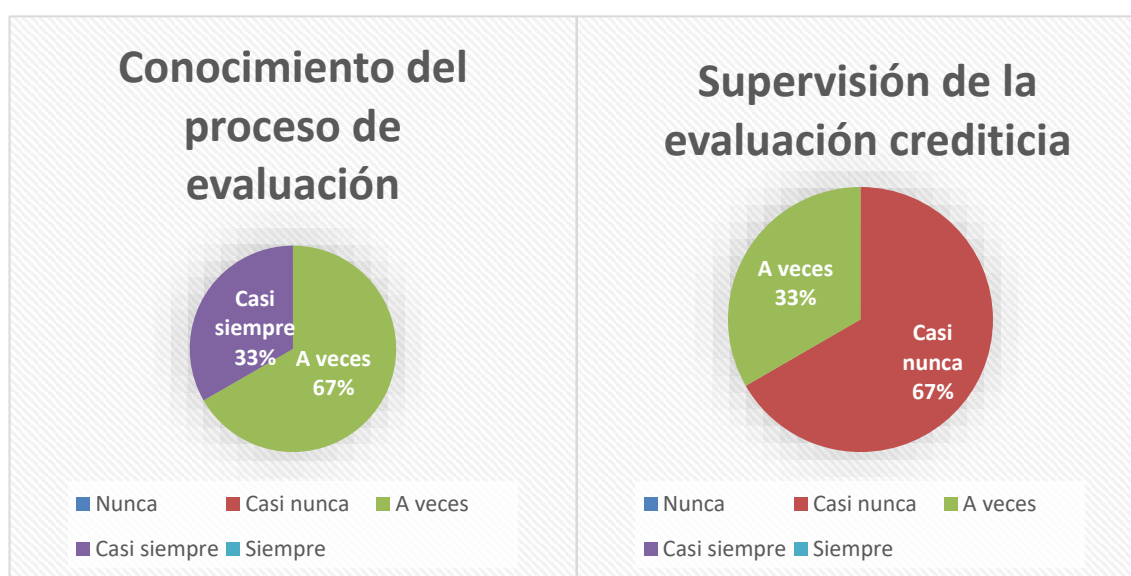


Figura 32. Encuesta – Proceso y supervisión de la evaluación crediticia

- b) Luego se consultó sobre la confiabilidad de los datos de contacto solicitados a los clientes, ya que estos deben ser correctos y reales para colaborar con la cobranza, de lo contrario esta se complicará; a lo que las trabajadoras respondieron que los datos casi siempre eran correctos, pero no existe un documento que lo certifique. En todo caso, el paso necesario para confirmar la exactitud de los datos sería la verificación de los datos otorgados por el cliente, así como visitas al cliente a su domicilio o centro de trabajo.

Sin embargo, se observa que el proceso de verificación no está adecuadamente determinado, pues no se realiza siempre. La figura 33 grafica los resultados obtenidos.

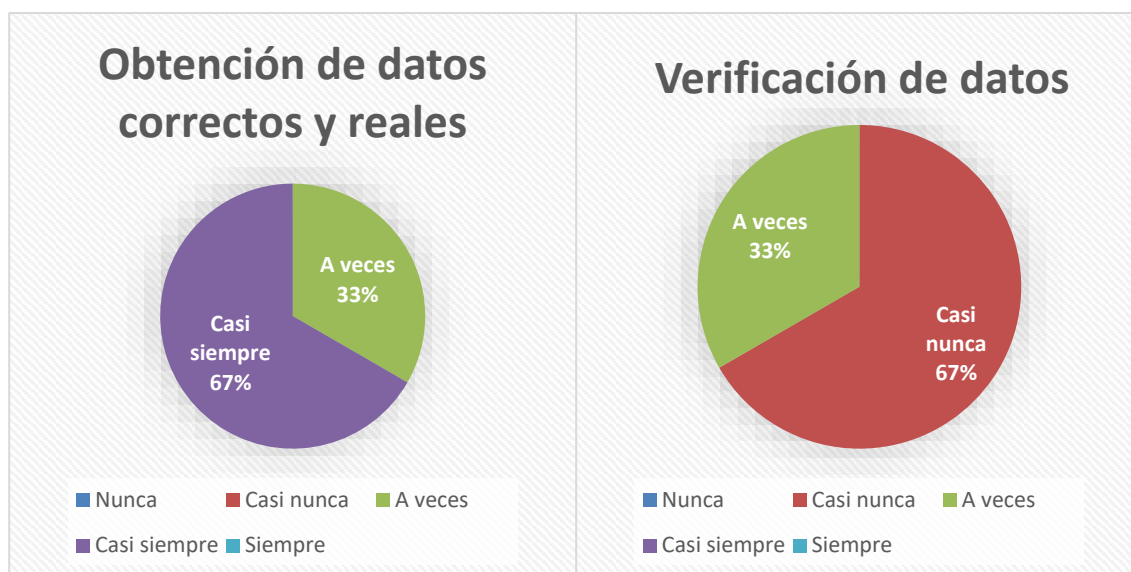


Figura 33. Fiabilidad y verificación de los datos otorgados por los clientes

- c) En tercer lugar, se averiguó por la medida en que la empresa comprueba la capacidad de pago del cliente mediante la solicitud de documentos que sustenten sus ingresos, así como la solicitud de información sobre la finalidad del préstamo y su verificación. Para ello se preguntó por la predisposición de los clientes para entregar esta información, a lo cual las trabajadoras respondieron que era muy complicado obtener esta información, ya que los clientes casi nunca quieren entregar esta información debido a la desconfianza o a la confidencialidad de esta información de sus negocios o ingresos. Esto significa una oportunidad de mejora para la empresa, implementando políticas que generen confianza para sus clientes, además explicarles sobre la utilidad de esta información para poder orientarlos hacia un buen uso del crédito que se les está otorgando. La figura 34 muestra la dificultad de la empresa para acceder a esta información.

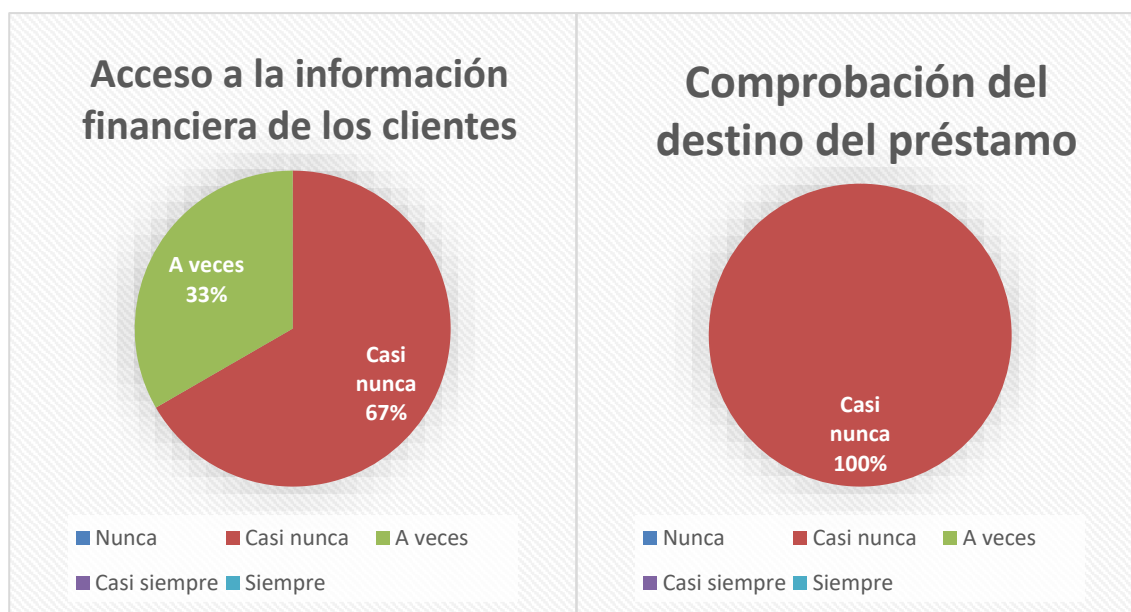


Figura 34. Acceso a la información de clientes y destino del préstamo

- d) Para terminar con las preguntas sobre la evaluación crediticia, se examinó la solicitud de las avales o garantes al cliente, así como la consulta previa del historial crediticio del cliente, el mismo que se encuentra en las páginas de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y en empresas calificadoras del comportamiento crediticio como EQUIFAX. A estas preguntas, se observó que la solicitud de avales y la verificación del historial crediticio no son constantes. La figura 35 grafica los resultados obtenidos.

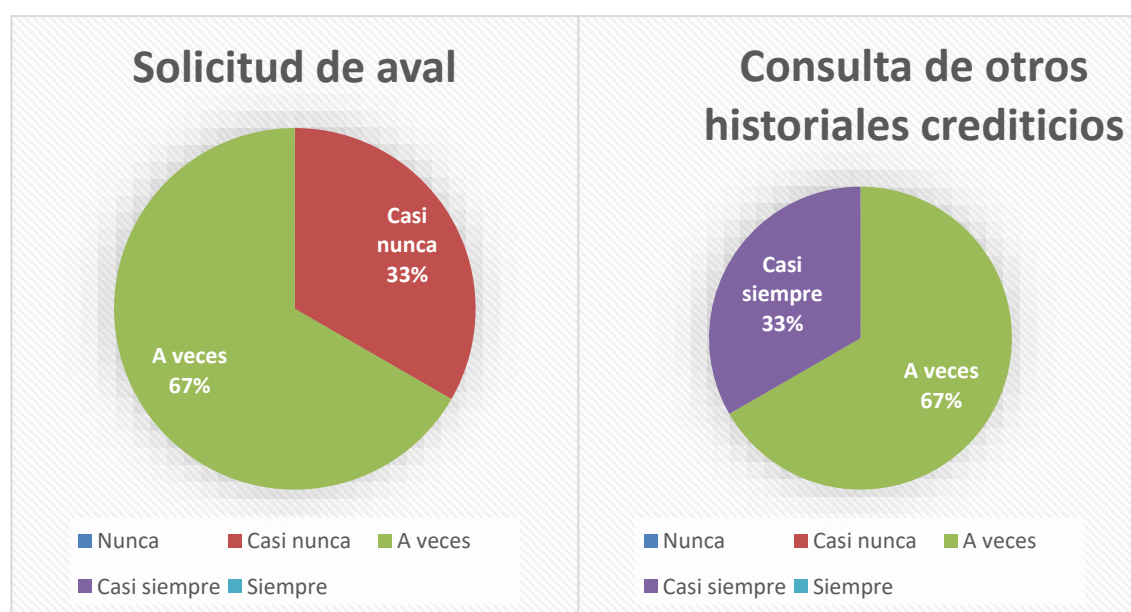


Figura 35. Solicitud de aval y consulta de comportamiento crediticio

En síntesis, se ha observado que existen oportunidades de mejora en el proceso de evaluación crediticia que deben ser atendidas para prevenir el riesgo de morosidad. La correcta evaluación podría ahorrarle gastos significativos de cobranza posteriores a la empresa; además de generar el compromiso de pago al cliente. Por otro lado, se ha observado que el proceso de evaluación está orientado únicamente a la toma de datos de los clientes a pesar de que el objetivo es el de realizar la evaluación crediticia del cliente, así como la revisión de documentos de sustento. De esta manera el agente que realiza la evaluación debe estar en la capacidad de emitir un juicio sobre el retorno del préstamo otorgado. Así los ajustes propuestos se mostrarán en la sección de discusión de resultados y aportes a la investigación.

El segundo aspecto por el que se consultó consiste en el proceso de cobranza, definido como la segunda dimensión de la variable independiente, determinada como el riesgo de morosidad. Este proceso también se encuentra expuesto al riesgo de morosidad ya que, de ser correctamente aplicado, evitará el atraso de los clientes en el cumplimiento de sus pagos diarios, semanales y mensuales. De igual manera, si los préstamos vencieran se debe continuar con las labores de cobranzas en lugar de descuidar la recuperación de estos préstamos; en este caso el procedimiento de cobranza debería ser más incisivo. La importancia de este proceso en la gestión de riesgo de morosidad motivó la evaluación y consultas a las trabajadoras en esta área de la empresa con el objetivo de identificar los aciertos y falencias en esta tarea. Los aspectos sobre los que se consultó fueron la estandarización de los procedimientos de cobranza, las metas planteadas y el seguimiento que se realiza en la recuperación de créditos. A continuación, la tabla 20 muestra las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas en esta sección.

Tabla 20.

Encuesta – Riesgo de morosidad: Cobranza

<i>Afirmación</i>	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<i>a. El proceso para realizar la cobranza de los préstamos tiene pasos establecidos y genera reportes diariamente.</i>			1	2	
<i>b. La empresa realiza recordatorios de pago antes del vencimiento del préstamo como llamadas o notificaciones al cliente.</i>		2	1		
<i>c. Existe una meta de cobranza diaria de créditos vigentes, cuyo cumplimiento es frecuente.</i>			2	1	
<i>d. Existe una meta de recuperación diaria de créditos vencidos y se cumple con frecuencia.</i>	1	2			
<i>e. Se ha determinado las etapas de cobranza de los créditos vencidos, así como el presupuesto destinado a esta labor.</i>	2	1			
<i>f. La empresa cuenta con un reporte sistematizado de las notificaciones que ha realizado por cliente.</i>	3				
<i>g. Los clientes morosos están clasificados con el objetivo de priorizar la cobranza de acuerdo a los montos y tiempo de atraso.</i>	2	1			
<i>h. Existe un registro de las personas morosas que ya no podrán acceder a un nuevo crédito con la empresa</i>	2	1			

A continuación, se muestran las figuras que grafican los resultados obtenidos en cada ítem. De esta manera se facilita la tarea de analizarlos.

- a) En primer lugar, se indagó por los procedimientos de cobranza y sobre los reportes que se generan producto de estos procesos. Asimismo, se consultó por las actividades de cobranza preventiva que realiza la empresa con el objetivo de evitar el vencimiento de los créditos. La figura 36 grafica el escenario sobre el establecimiento de procesos y reportes de cobranza, como se observa, la empresa se encuentra encaminada en estas actividades. Sin embargo, no existe la implementación de la cobranza preventiva.

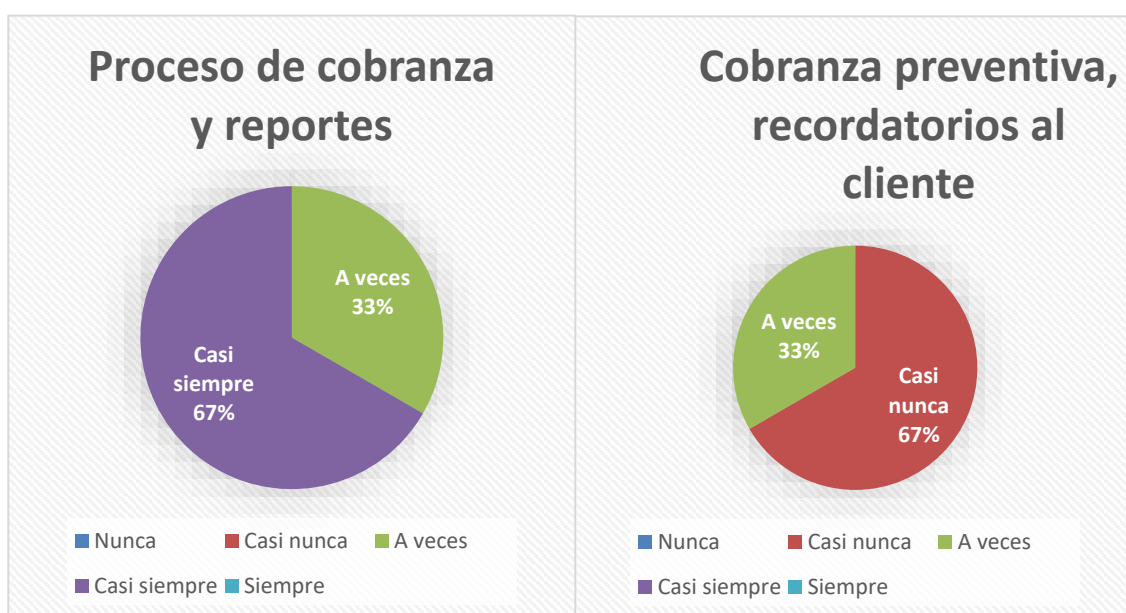


Figura 36. Encuesta – Procedimientos de cobranza y prevención de morosidad

- b) En segundo lugar, se consultó por las metas establecidas para la cobranza y recuperación de los préstamos vencidos y vigentes. La consulta tuvo como objetivo evaluar no sólo el establecimiento de metas, sino también el cumplimiento de estas. La figura 37 grafica el escenario observado, mostrando que la empresa se encuentra encaminada hacia el establecimiento de metas de créditos vigentes y su cumplimiento. Sin embargo, con respecto a los créditos vencidos, todavía no se ha realizado la planificación correspondiente, impidiendo además supervisar su cumplimiento.

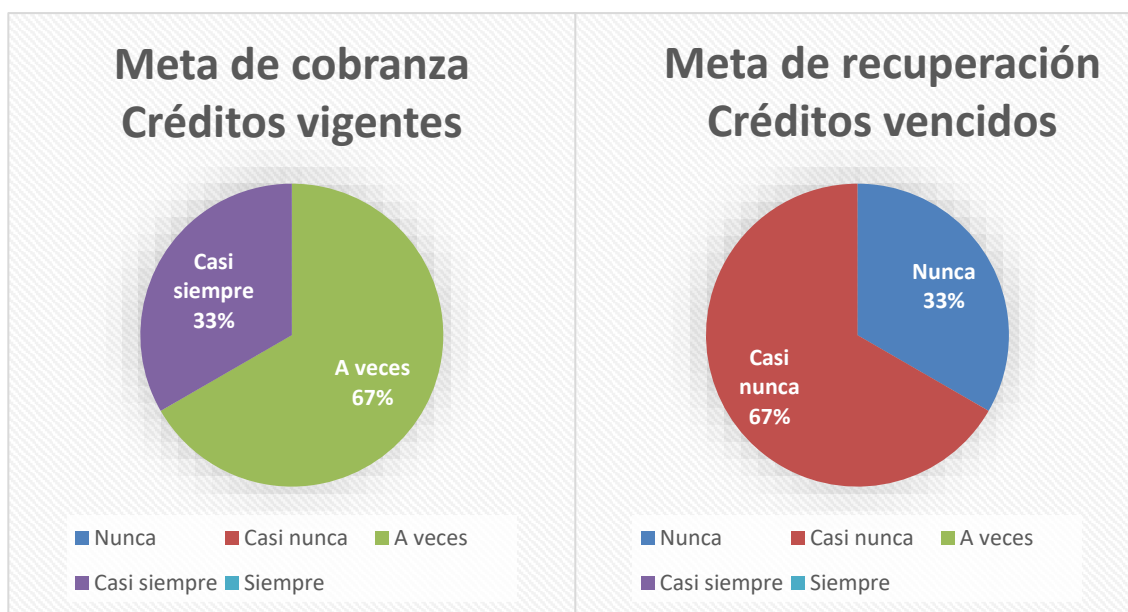


Figura 37. Encuesta – Metas de cobranza de créditos vigentes y vencidos

- c) En tercer lugar, se verificaron las medidas que la empresa adopta frente a los créditos vencidos; en otras palabras, se consultó por las etapas de cobranza establecidas formalmente, así como por los reportes que se generan de esta tarea. La figura 38 sintetiza la necesidad de mejorar los procedimientos en este rubro puesto que no se han determinado las etapas de cobranza ni se ha planificado un presupuesto para la cobranza adicional de los créditos morosos que la empresa debe realizar. Además, no existe una organización adecuada de las notificaciones realizadas a los clientes morosos, lo que dificulta el control y seguimiento de estas.

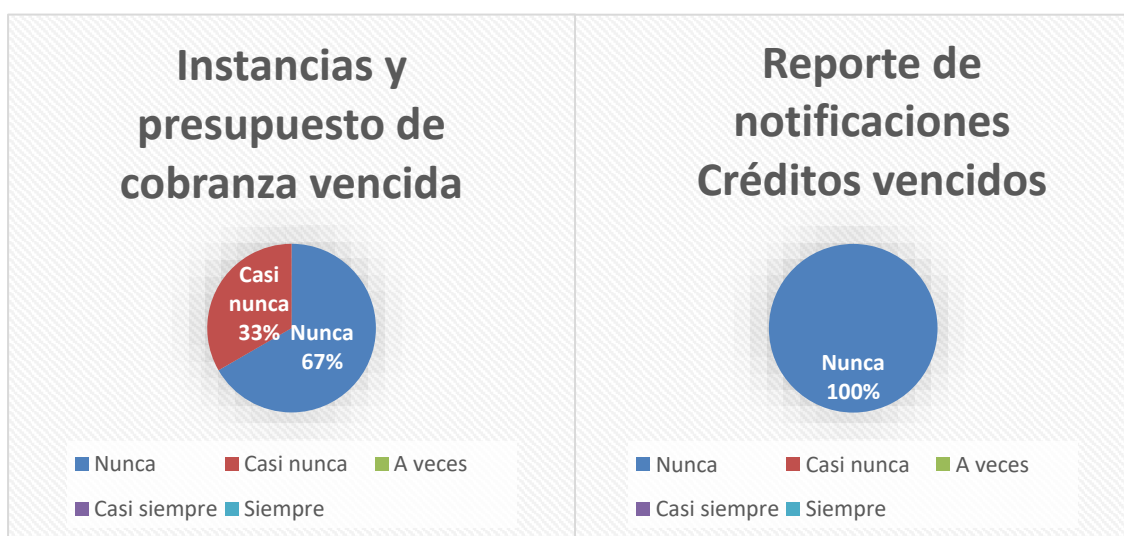


Figura 38. Encuesta – Seguimiento de recuperación de créditos vencidos

- d) En cuarto y último lugar, la figura 39 muestra los procedimientos que la empresa sigue luego de identificar a un cliente como moroso. Estos procesos serán de utilidad para conocer el listado de clientes que no podrán solicitar nuevos créditos, así como determinar los procedimientos de cobranza a los que se someterán sus créditos. En estos gráficos se evidencia la inexistencia de la clasificación de los clientes morosos para poder organizar su cobranza y priorizar los préstamos mayores que no signifiquen un gasto innecesario para la empresa. Además, la empresa tampoco cuenta con un registro de clientes que hayan incumplido en el pago de sus préstamos, lo que deja abierta la posibilidad a nuevas atenciones.

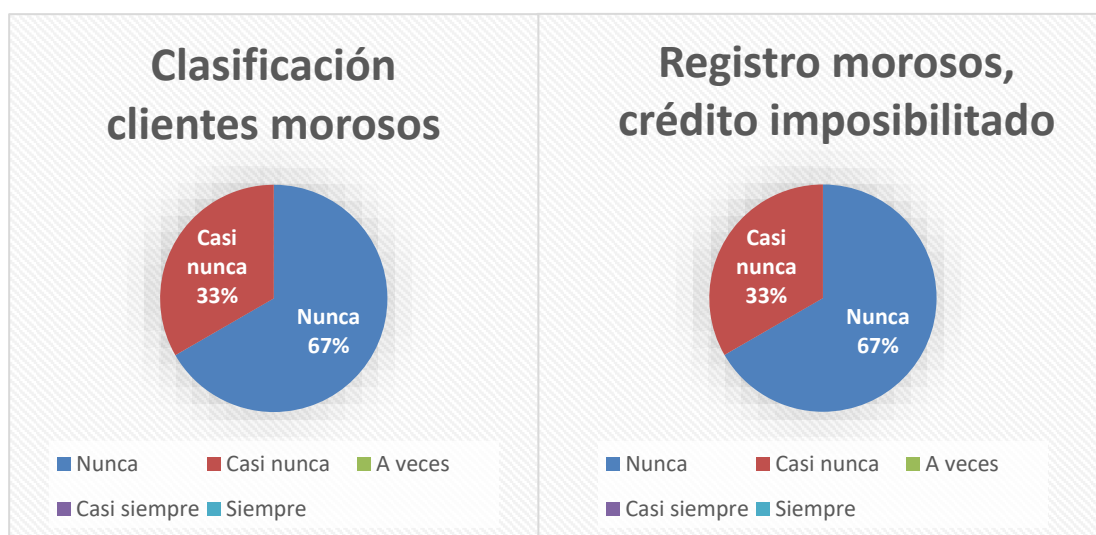


Figura 39. Encuesta – Tratamiento de créditos morosos y consecuencias

En síntesis, en esta sección, correspondiente al proceso de cobranzas de la empresa, se observaron indicios iniciales para establecer este proceso. Sin embargo, existen oportunidades de mejora como la cobranza preventiva, antes del vencimiento, así como la cobranza cuando los préstamos ya vencieron puesto que no se ha observado seguimiento ni registros que permitan evaluar el desempeño en estos casos.

4.2.3. Ficha de Observación

El tercer y último instrumento utilizado para la presente investigación fue la ficha de observación (Ver Anexo N°05). En este instrumento se conciliaron las variables propuestas con la información observada en la entrevista y en las encuestas, además se incluyó información que, a percepción de la ejecutora de la investigación, no hubiera podido ser obtenida en los instrumentos anteriores. Asimismo, se ejecutó el análisis de los indicadores numéricos obtenidos de la base de datos de la empresa. De esta manera, la organización de este instrumento se efectuó en función a las variables e indicadores contemplados en el planteamiento de la investigación y se plantearon tres secciones detalladas a continuación con sus resultados respectivos.

A. Primera sección – Variable independiente: Componentes de control interno

La primera parte de la ficha de observación tuvo como objetivo la evaluación de la variable independiente, componentes de control interno. Se propusieron los indicadores de acuerdo a las tres primeras dimensiones propuestas, así como la intervención de las características y tipos del modelo de control. De esta manera, luego del análisis de los procesos de la empresa y la obtención de respuestas a las encuestas y entrevistas, se consiguió establecer las oportunidades de mejora que debe tener el modelo de control planteado en la organización. Los resultados se muestran a continuación, en la tabla 21.

Tabla 21.

Ficha de observación – Componentes de control interno

Dimensiones	Indicadores	Escala					Evidencias encontradas
		Inexistente	Deficiente	En implementación	Suficiente	Efectivo	
Medición de riesgos	Comprensión del riesgo crediticio y de morosidad			X			- Las personas vinculadas a la organización comprenden el riesgo, pero no se ha establecido formalmente la estrategia para minimizarlo.
	Planificación de objetivos de colocación y recupero de préstamos			X			- Se encontraron metas diarias y mensuales. - No existe plan de trabajo anual
Actividades de control	Existencia de tareas de control y supervisión		X				- No se observan tareas establecidas de control en los diversos procesos de la empresa. - Se ha designado una persona para el control de las actividades, pero no se le ha capacitado para la ejecución de sus labores.
	Aplicación de políticas de créditos y cobranzas		X				- No se ha encontrado los documentos formales que contengan las políticas de la empresa.
Información y comunicación	Organización y seguridad de la información			X			- La información se encontró en un archivo de Excel, el acceso a esta información no era restringido. Además, el ingreso de datos no se revisó y se detectaron errores.
	Comunicación de normas y resolución de conflictos en la empresa			X			- La gerencia organiza reuniones para comunicar los problemas, la comunicación es oral y no existen documentos escritos.
Control Previo	Evaluación de conocimientos del proceso de evaluación crediticia		X				- Como no existe planificación para el proceso de evaluación crediticia, tampoco se realiza la verificación de que los colaboradores hayan comprendido el procedimiento. - Aun así, se preguntó a las trabajadoras sobre los pasos que seguían para evaluar a los clientes; y las respuestas indicaron que no seguían los mismos pasos.

	Confirmación de datos de contacto del cliente para la cobranza			X			- No se realiza la confirmación de los datos de contacto antes de iniciar la cobranza y muchas veces se averiguan bien cuando ya el préstamo está vencido.
Control Concurrente	Verificación de cumplimiento de requisitos solicitados al cliente			X			- Los requisitos solicitados son archivados sin ser revisados y se encontraron varios fólderes incompletos. - Los requisitos solicitados son básicos, no se ha cumplido con la solicitud de sustento de ingresos.
	Supervisión de objetividad en evaluación crediticia			X			- La evaluación crediticia está mal orientada, las trabajadoras realizan la evaluación, pero no se revisa si esta es correcta o no. - La gerencia y las trabajadoras no conocen la importancia de la evaluación crediticia correcta.
	Cumplimiento de meta de cobranza diaria de créditos vigentes			X			- El documento en excel de la empresa muestra el monto que se debe cobrar diariamente y se revisa. Sin embargo, no se hace seguimiento de los préstamos que no cancelaron.
	Seguimiento de avances en cobranza de créditos vencidos			X			- Los créditos vencidos se acumulan por lo que la meta es un porcentaje del total vencido. No hay seguimiento de la cobranza de estos créditos.
	Reporte de clientes morosos y créditos incobrables	X					- La empresa no cuenta con un reporte detallado de morosos, lo que dificulta el seguimiento de cobranza, además las tareas de supervisión de cobranza de créditos vencidos no se supervisan.

Los resultados arrojan las siguientes deducciones sobre el modelo de control dentro de la organización:

- a) La medición de riesgos en la empresa se encuentra en implementación, esto significa que la empresa tiene apertura a conocer sus riesgos y tomar acciones para afrontarlos de la mejor manera posible.
- b) Las actividades de control desarrolladas en la empresa son deficientes, ya que no se han observado roles ni tareas definidas de supervisión. Esto genera duda sobre el cumplimiento de objetivos de la empresa.

- c) La información y comunicación en la empresa es un proceso en implementación, esto significa que existen inicios de procesos de comunicación; sin embargo, la falta de estandarización de políticas limita el avance de la empresa en este aspecto del modelo de control.
- d) Sobre el control previo, la empresa se muestra deficiente realizando la evaluación crediticia, debido a que tanto las trabajadoras como el gerente general tienen claro cuál es el objetivo del proceso. En el caso de la verificación de datos de contactos la empresa ha avanzado y se encuentra en implementación, por la preocupación de obtener datos adecuados de los clientes que faciliten la cobranza.
- e) Sobre el control concurrente, se observa que existen indicadores deficientes como la supervisión de la evaluación y el seguimiento de cobranza de los créditos vencidos, impidiendo minimizar el riesgo de morosidad de la empresa. Por otro lado, la empresa se encuentra en implementación de procesos de supervisión de metas y cumplimiento de normas.
- f) Sobre el control posterior, se observó que no existe el registro pertinente sobre los clientes que no han cumplido con el pago o los motivos de falta de pago de los créditos. Esto incrementa el riesgo de volver a cometer los errores de otorgar créditos que recaerán en morosidad.

B. Segunda sección – Variable dependiente: Riesgo de morosidad

En segundo lugar, se verificaron los elementos relacionados con el riesgo de morosidad, definido como variable independiente. En este bloque se obtuvieron respuestas que advirtieron

la exposición de la empresa al riesgo de morosidad en los procesos observados de evaluación crediticia y cobranza. La tabla 22 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 22.

Ficha de observación – Riesgo de morosidad

Dimensiones	Indicadores	Escala					Evidencias encontradas
		Inexistente	Deficiente	En implementación	Suficiente	Efectivo	
Evaluación crediticia	Exigencia de cumplimiento de requisitos solicitados		X				<ul style="list-style-type: none"> - Los requisitos solicitados no han sido entregados en su totalidad. - Los clientes no están dispuestos a otorgar el sustento de sus ingresos.
	Evaluación de la capacidad de pago del cliente		X				<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con herramientas que le permitan predecir la capacidad de pago de sus clientes. - No existe capacitación sobre la importancia de conocer de qué forma devolverán el crédito los clientes.
Cobranzas	Efectividad en prevención de vencimiento de créditos			X			<ul style="list-style-type: none"> - No se observaron acciones de cobranza preventiva ni incentivos a los clientes puntuales. - El seguimiento a los créditos se realiza cuando estos vencen.
	Seguimiento de cobranza de créditos vencidos		X				<ul style="list-style-type: none"> - Se observó que la empresa notifica y llama a los clientes morosos; sin embargo, no existe un sistema que permita realizar el seguimiento de las notificaciones. - No se conoce el efecto que tienen las notificaciones y llamadas. Por lo tanto, no se conoce su efectividad.

Los resultados permiten realizar las siguientes observaciones:

- Sobre el proceso de evaluación crediticia, se observó que si bien existen formularios ya establecidos hace falta incidir en la exigencia de requisitos, así como la evaluación de la capacidad de pago del cliente. Este proceso se calificó como deficiente.

- b) Por otro lado, en el proceso de cobranza se observaron procedimientos mejor establecidos, pero todavía no contribuyen en minimizar el riesgo de morosidad. El proceso se encuentra en implementación.

C. Tercera sección: Indicadores numéricos

En tercer lugar, la ficha de observación se utilizó para realizar el análisis de los datos numéricos de la empresa. Estos indicadores se realizaron con el objetivo de cuantificar el desempeño de la empresa durante el periodo anual del 2017, de esta manera pronosticar con mayor precisión los efectos que tendría la implementación de un modelo de control. A continuación, se muestran los cuadros elaborados a partir del análisis de las bases de datos facilitadas por la empresa:

a) Cantidad promedio de clientes atendidos mensualmente en el 2017

En este ítem se evaluó el número total de clientes atendidos mensualmente durante el año 2017, este conteo incluye dos tipos de clientes: (1) los clientes a los que se desembolsan créditos durante el mes y (2) los clientes que ya contaban con un crédito anterior en proceso de pago. La tabla 23 muestra la evolución numérica de clientes atendidos, tanto créditos otorgados como créditos en proceso de cobranza. De acuerdo a esta información se calculó que la empresa otorgó 100 créditos mensuales en promedio durante el año 2017. También se observa que los créditos atrasados se arrastraron durante todo el año, por ejemplo, en el mes de diciembre la empresa presentó créditos otorgados en el mes de enero cuya cobranza todavía estaba pendiente.

Tabla 23.

Clientes atendidos mensualmente por la empresa

# CLIENTES ATENDIDOS												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Enero	43	38	17	8	5	3	3	3	3	2	2	2
Febrero		77	66	31	6	2	2	2	2	2	1	1
Marzo			97	84	43	17	8	8	4	2	2	2
Abril				90	87	48	24	20	7	5	2	2
Mayo					95	84	47	24	9	6	5	3
Junio						122	112	70	25	15	13	11
Julio							102	88	42	17	10	8
Agosto								100	92	43	17	12
Setiembre									112	105	52	18
Octubre										111	98	49
Noviembre											104	99
Diciembre												97
COBRANZA CRÉDITOS ANTERIORES	0	38	83	123	141	154	196	215	184	197	202	207
# TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	43	115	180	213	236	276	298	315	296	308	306	304

Fuente: Recuperado de la base de datos de la empresa “Inversiones & Asociados Cruz de Mayo S.A.C.

Con los datos obtenidos en la tabla 23, se elaboró la figura 40 que muestra la tendencia uniforme del número de atenciones que se realizaron mensualmente a lo largo del año; estas operaciones se dividen entre cobranzas anteriores y nuevos créditos otorgados. Además, se ha calculado que la empresa atiende mensualmente 240 créditos entre los que otorga en el mes y los que cobra, esto significa que otorga la mitad de los créditos que operará; he ahí la importancia de gestionar eficientemente las cobranzas. Si la recuperación de los créditos no se realiza en el tiempo esperado, entonces la empresa no contará con efectivo para atender nuevos préstamos y las operaciones se detendrán.

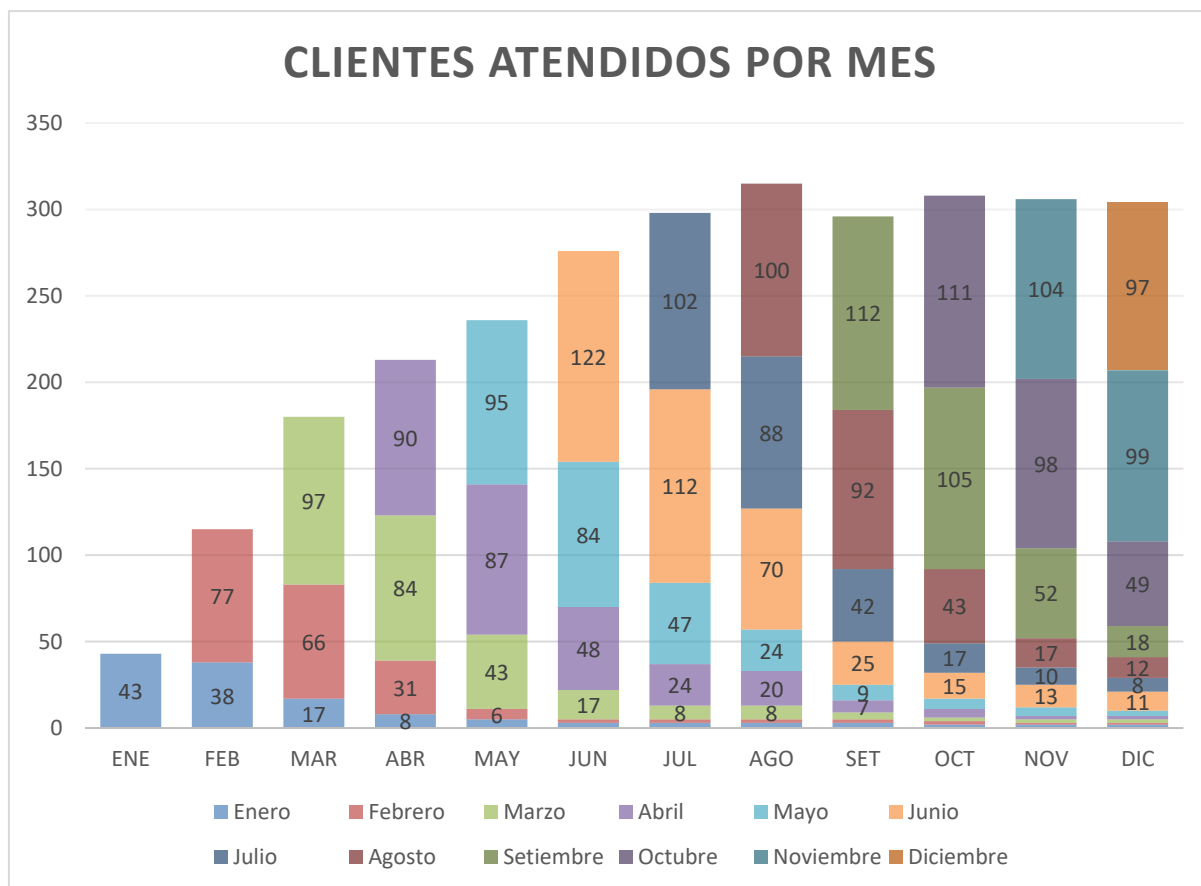


Figura 40. Clientes atendidos mensualmente por la empresa

Como se observa en la figura 40, el número de créditos otorgados en el mes, cada vez representa un porcentaje menor frente a la carga de cobranza que tiene la empresa, esto se ha analizado tomando en cuenta el número. Para entender mejor esta composición porcentual, se ha preparado la figura 41, en la que se muestra la carga de cobranza que tiene la empresa dividida entre los créditos otorgados en el mes, los créditos otorgados en los 3 meses anteriores y los créditos con 4 meses a más de atraso. Este gráfico permite prestar atención al incremento del porcentaje de créditos con más de 3 meses de atraso; este indicador exige acciones de la empresa, de lo contrario va a seguir incrementándose debido a la dificultad con la que se recuperan los préstamos más antiguos. Además los créditos con hasta tres meses de antigüedad representan, en promedio, el 53% de la cartera. Este porcentaje debe disminuir pues es el primer paso para convertir créditos en mayor morosidad. Finalmente es importante indicar que los

datos considerados en este ítem son el número de créditos, debido a que cada crédito requiere seguimiento individual, pero es importante también considerar los montos pendientes de cobranza; esta tarea se realizará en un ítem posterior.

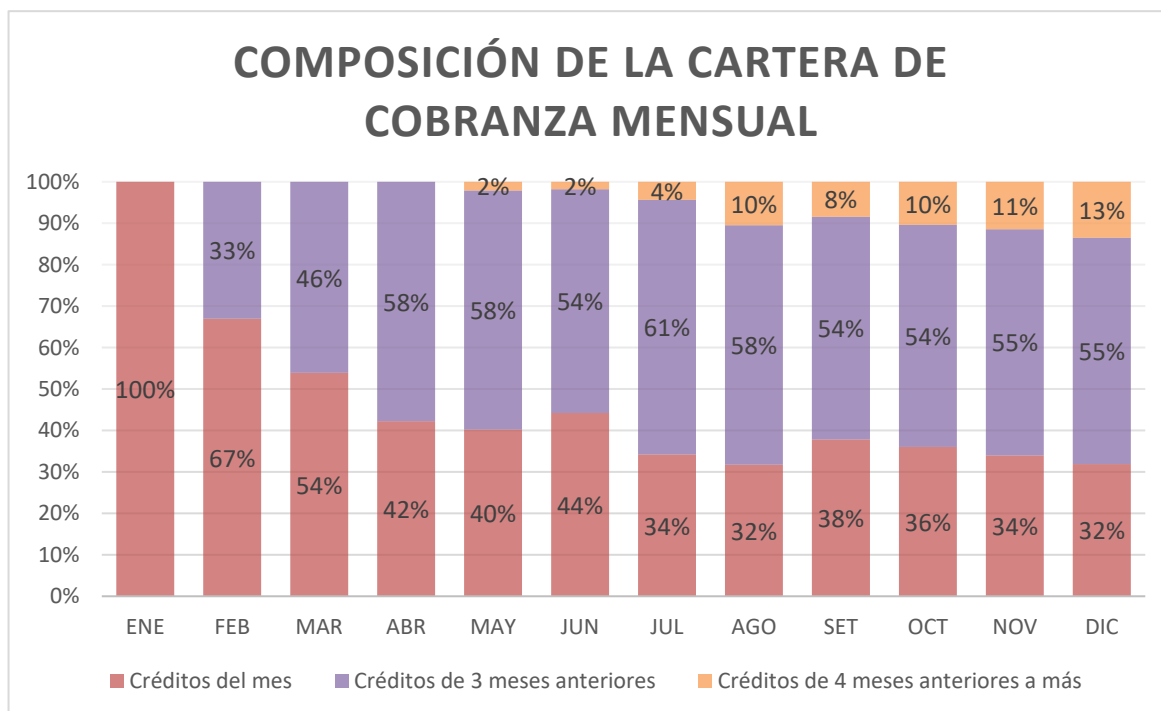


Figura 41. Composición de la cartera de cobranza mensual

b) Impacto en las utilidades por la recuperación de un crédito

El objetivo de este ítem estuvo determinado por la posibilidad de conocer el monto necesario de egreso en el que se incurre para recuperar los préstamos otorgados. Esto debido a que se verificó que la empresa no elabora el presupuesto anual de sus gastos; además, estos se encuentran registrados de manera incompleta, es decir, solo contaban con la información de algunos meses. Por esta razón, fue necesario estimar los egresos de los meses faltantes, enero a julio, para poder realizar el análisis del periodo completo. La figura 42 muestra el total del gasto incurrido en cada mes clasificándolo en gastos de personal, gastos de infraestructura y otros gastos. Se ha considerado separar el gasto de personal puesto que este recurso es indispensable para la cobranza.

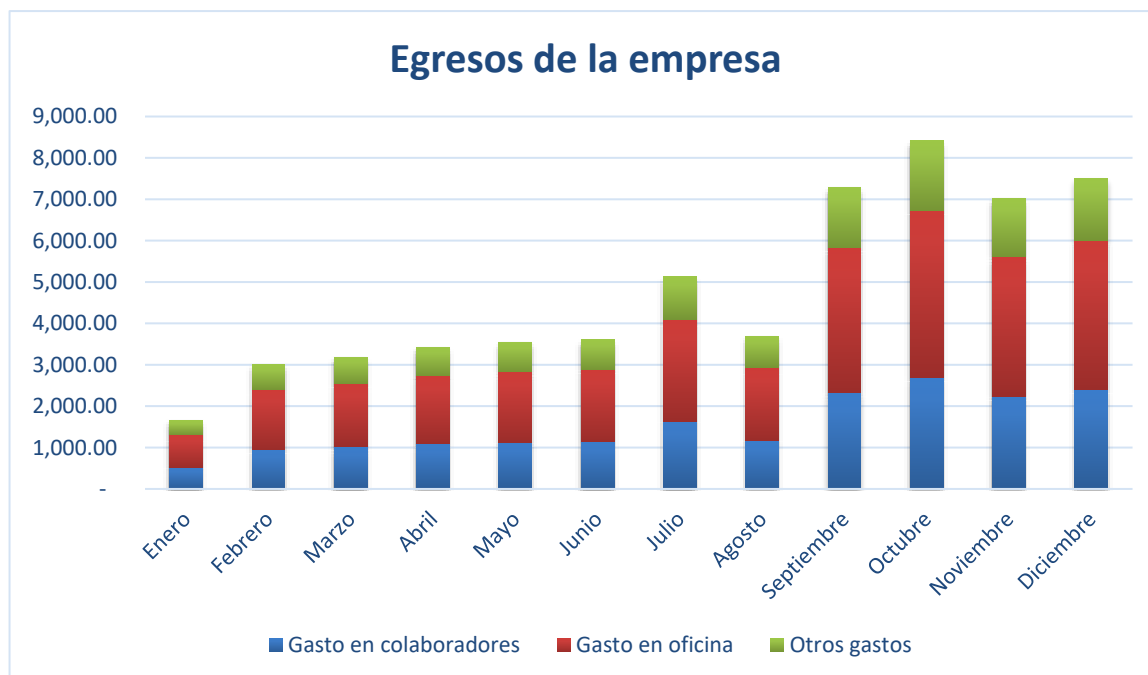


Figura 42. Gastos de cobranza

La marcada variación de gastos que se observa entre agosto y setiembre se debe a tres factores determinantes. El primer factor se refiere a las aportaciones frecuentes que hicieron los socios para afrontar los gastos y no registraron adecuadamente. En segundo lugar, los egresos se vieron incrementados por las inversiones adicionales que se realizaron producto de la separación que se dio entre los socios. El tercer factor reside en la mayor precisión que se tuvo en el cuidado del registro de los egresos, ya que no estos no se habían registrado correctamente.

La determinación de gastos fue complicada puesto que la información brindada por la empresa no fue muy confiable, pues se encontró desordenada e incompleta. Sin embargo, esta información permite estimar la inversión que la empresa debe realizar para recuperar los intereses esperados. Para este cálculo se consideró el total de gastos realizados en el periodo 2017, así como los intereses cobrados en cada mes.

La operación se muestra a continuación:

$$\text{Gasto promedio por cada S/ 100 de ingreso} = \frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$$

$$\text{Gasto promedio por cada S/ 100 de ingreso} = \frac{\text{S/ 57,403.38}}{\text{S/ 81,326.94}} \times 100 = 70.58$$

Esto quiere decir que la empresa ha invertido S/ 70.00, en promedio, por cada S/ 100.00 de intereses percibió. Este indicador es variable ya que mientras menor sea el monto que recupere de intereses, mayor será el gasto en el que incurra. Además, es necesario indicar que los gastos no incluyen la pérdida ocasionada por los préstamos no recuperados; esto quiere decir que, en el periodo evaluado, se debería agregar el gasto adicional por concepto de capital e intereses que la empresa no logró recuperar.

Desde otra perspectiva, se ha calculado el gasto unitario de cobranza de cada crédito considerando que cada crédito requiere los mismos recursos independientemente del monto. Para ello se ha clasificado los créditos en dos categorías: Los créditos atrasados son los créditos de antigüedad mayor a tres meses y los créditos vigentes serán los otorgados en el mes y hasta tres meses de antigüedad. Además, a los créditos atrasados se les ha asignado un peso doble; mientras que, a los créditos vigentes, un peso unitario. De esta manera, la tabla 24 muestra los costos obtenidos.

Tabla 24.

Costo unitario de cobranza créditos vigentes y atrasados

COSTO UNITARIO DE COBRANZA					
	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
Cobranza créditos atrasados	S/ 45.40	S/ 49.49	S/ 41.13	S/ 43.52	S/ 44.88
Cobranza créditos vigentes	S/ 22.70	S/ 24.74	S/ 20.56	S/ 21.76	S/ 22.44

De acuerdo a este criterio la empresa puede observar la conveniencia de tener más o menos créditos en cobranza mensual. Sin embargo, debe de considerar que los recursos para el caso de los créditos atrasados son tres veces más caros, ya que los intereses y capital que no recupere también se agregarán a este costo. Finalmente, es importante considerar que la empresa no realiza el seguimiento diferenciado de los costos de cobrar créditos vencidos o vigentes, por lo que las aproximaciones mostradas podrían variar.

c) Recuperación de préstamos otorgados: Plazo y procedimiento

En este punto de la ficha de observación, se tuvo como objetivo conocer el flujo económico de los desembolsos y cobranzas de la empresa para determinar el plazo de recuperación de un préstamo otorgado por la empresa, así como el comportamiento de los clientes. La tabla 25 muestra los saldos mensuales de cobranza y desembolsos que realizó la empresa. Con estos datos se calculó que la empresa realizó el desembolso anual de S/ 1'002,863.00 en préstamos por los que cobraría el monto de S/ 98,113.50 por concepto de intereses. Además, con respecto a las cobranzas realizadas de la empresa, se observó que la empresa habría recaudado S/ 956,787.50, que representa el 86% del monto total por cobrar, lo que le dejaba un saldo por cobrar de S/ 144,137.20 al 31 de diciembre del 2017. Al mismo tiempo, se calculó el promedio de los porcentajes de cobranza realizada con respecto del saldo por cobrar mensual que tenía la empresa, determinando que éste representaba el 42%.

Tabla 25.

Flujo de desembolsos y cobranzas

<i>Mes</i>	Monto desembolsado	Interés	Préstamos por cobrar del mes	Saldo mes anterior	Total por cobrar	Cobranza realizada	Saldo por cobrar	% Avance cobranza
<i>Enero</i>	36,150.00	4,147.00	40,297.00		40,297.00	9,541.00	30,756.00	23.68%
<i>Febrero</i>	89,600.00	9,310.00	98,910.00	30,756.00	129,666.00	52,651.80	77,014.20	40.61%
<i>Marzo</i>	72,850.00	6,715.00	79,565.00	77,014.20	156,579.20	74,558.80	82,020.40	47.62%
<i>Abril</i>	73,477.50	8,321.00	81,798.50	82,017.40	163,815.90	71,596.90	92,219.00	43.71%
<i>Mayo</i>	77,400.00	7,972.20	85,372.20	92,219.00	177,591.20	85,423.80	92,167.40	48.10%
<i>Junio</i>	101,219.80	10,486.70	111,706.50	92,167.40	203,873.90	89,124.30	114,749.60	43.72%
<i>Julio</i>	89,580.00	8,228.50	97,808.50	114,749.60	212,558.10	90,338.80	122,219.30	42.50%
<i>Agosto</i>	82,184.00	7,530.10	89,714.10	122,169.30	211,883.40	87,308.60	124,574.80	41.21%
<i>Septiembre</i>	98,383.00	8,962.60	107,345.60	124,575.30	231,920.90	106,225.40	125,695.50	45.80%
<i>Octubre</i>	97,816.70	9,462.90	107,279.60	125,695.40	232,975.00	98,814.10	134,160.90	42.41%
<i>Noviembre</i>	92,204.00	8,660.30	100,864.30	134,160.90	235,025.20	95,930.80	139,094.40	40.82%
<i>Diciembre</i>	91,998.80	8,317.20	100,316.00	139,094.40	239,410.40	95,273.20	144,137.20	39.79%
TOTAL	1,002,863.80	98,113.50	1,100,977.30			956,787.50		41.66%
PROMEDIO MENSUAL DE COBRANZA REALIZADA								

Fuente: Recuperado de base de datos de la empresa “Inversiones & Asociados Cruz de Mayo S.A.C.

A partir de esta tabla se calcularon los indicadores de cobranza desarrollados en el marco teórico. De esta manera se pretendía verificar la efectividad de los procedimientos de cobranza realizados por la empresa. Las fórmulas utilizadas para el cálculo de estos indicadores son las siguientes:

$$\text{Créditos Vigentes/Créditos Directos} = \frac{\text{Créditos} + \text{Rendimiento Créd. Vigentes}}{\text{Cartera de créditos}} \times 100$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Desembolsos anuales}/365 \text{ días}}$$

El primer indicador muestra el porcentaje de créditos vigentes con relación a la cartera total de cobranza de la empresa, es decir, los créditos cuya cobranza se está realizando en el mes en curso y su fecha de vencimiento no ha llegado en contraste con el total de créditos. El cálculo se realizó considerando los saldos finales de cada mes para poder

evaluar la variación y la tendencia de este indicador, así como se puede observar en la figura 43.

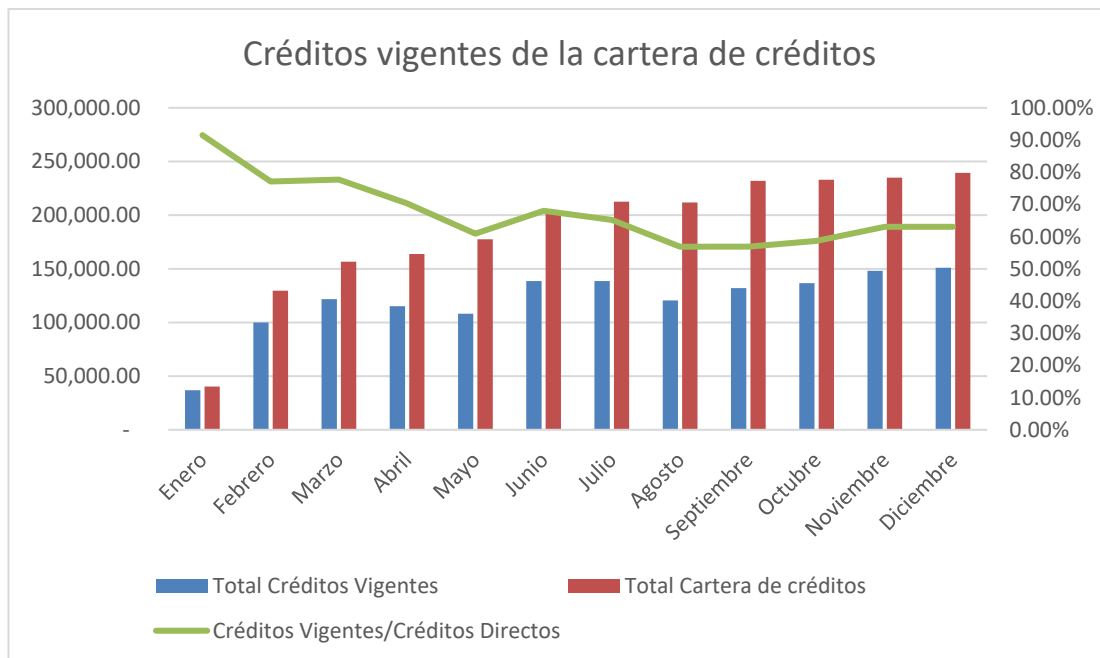


Figura 43. Créditos vigentes/Total cartera de crédito

En el gráfico mostrado se observa la tendencia del porcentaje que representan los créditos vigentes sobre el total de la cartera; este indicador es útil en la porque colabora en el control de créditos atrasados que pueda presentar la empresa; en otras palabras, si este indicador disminuyera significaría que están incrementándose los créditos vencidos. De acuerdo al gráfico, el porcentaje de créditos vigentes se encuentra por debajo del 70%, lo que implica que la empresa debe prestar atención al 30% que representa los créditos vencidos y mantener o incrementar este indicador.

Por otro lado, se realizó el cálculo del ratio periodo promedio de cobranza. Este se calculó con los saldos anuales obtenidos del flujo de desembolsos y cobranzas. En consecuencia, se obtuvo que el periodo de cobranza promedio para todos los desembolsos realizados es de 53 días aproximadamente. Este indicador se calculó para

todos los desembolsos sin diferenciar las frecuencias de préstamos otorgadas por la empresa, diarios, semanales, quincenales y mensuales. Esta diferenciación no fue necesaria debido a que el plazo normal de la empresa para los préstamos es de 2 meses como máximo, por lo que la variación entre frecuencias no es relevante y el indicador lo demuestra.

La operación se realizó de la siguiente manera:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Desembolsos anuales}/365 \text{ días}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{S/ } 144,137.20}{\text{S/ } 1'002,863.00/365 \text{ días}} = 52.46 \text{ días}$$

d) *Ratios de rotación de cuentas por cobrar y morosidad*

Esta sección se realizó con el objetivo de analizar el comportamiento de las cuentas por cobrar con respecto a los desembolsos realizados para explicar, desde este enfoque, el impacto de la morosidad en la empresa. Por ello, en primer lugar, se calculó el ratio de rotación de cuentas por cobrar que permite conocer la relación entre los desembolsos realizados y las cobranzas promedio. Para este cálculo se consideró, en el numerador, las ventas netas determinadas por la suma del promedio de los montos desembolsados mensualmente más los intereses generados por estos y, en el denominador, el promedio de cobranza mensual. El resultado obtenido muestra que la empresa cobra 86 céntimos de los créditos otorgados por cada sol que desembolsa. Esto supone un riesgo elevado para la empresa puesto que la cobranza debería ser a razón de un sol por cada sol desembolsado para asegurar la recuperación cíclica de los préstamos asegurando la liquidez para otorgar nuevos préstamos.

La operación realizada se muestra a continuación:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{S/ 91,748.11}}{\text{S/ 106,567.39}} = 0.8609$$

Luego, se calculó el ratio de morosidad que tiene por objetivo determinar el porcentaje que representa la cartera vencida dentro de la cartera total de créditos. Este cálculo se realizó dividiendo el monto pendiente de cobro de los créditos vencidos entre el total de los créditos por cobrar mensualmente. La figura 44 muestra la tendencia a incrementarse de la morosidad tanto en montos como en porcentajes. De esta manera se concluyó que el promedio de morosidad anual es de 8.79%. Sin embargo, la morosidad alcanzó un máximo de 16% para luego normalizarse hacia 12%.

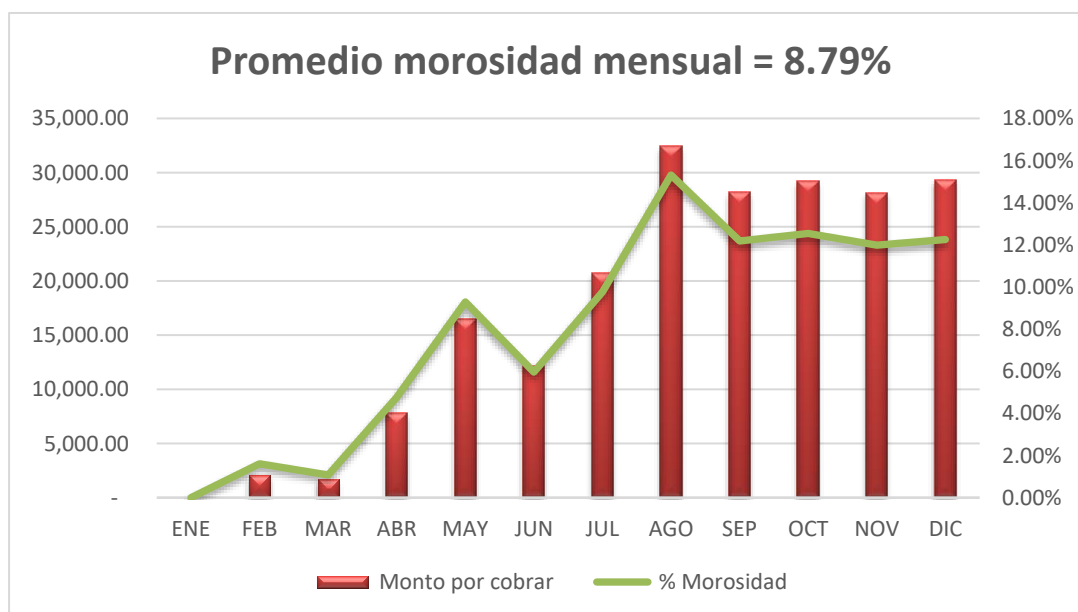


Figura 44. Morosidad de la cartera de créditos

Finalmente, el cálculo de la morosidad de la cartera de créditos de la empresa nos permitió comparar la tendencia que siguen los porcentajes de los créditos vencidos,

vigentes y cancelados al final de cada mes en la empresa. La figura 45 muestra la comparación. Esta herramienta es útil pues permitirá conocer a la empresa el comportamiento general de su cartera de créditos y controlar la tendencia, principalmente de los créditos vencidos y vigentes.

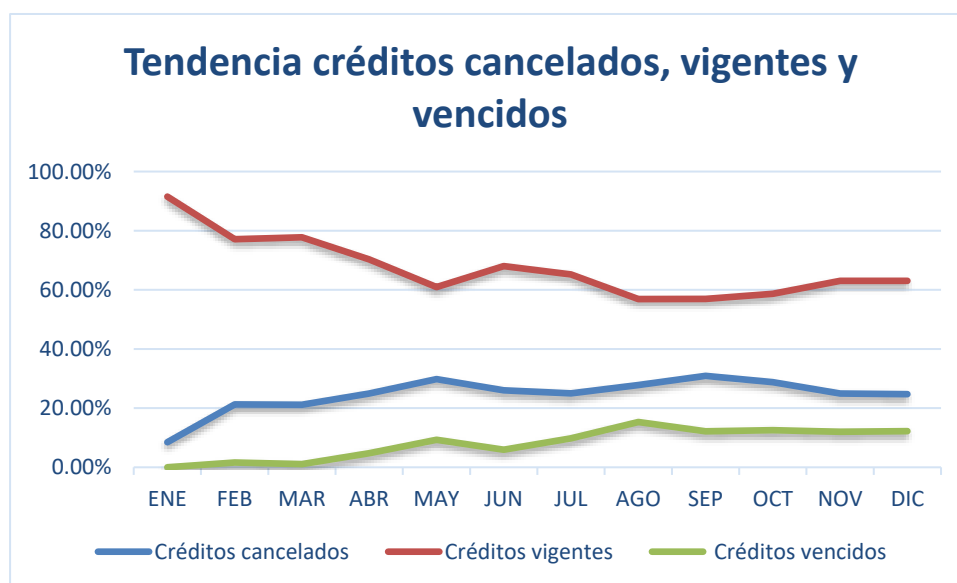


Figura 45. Tendencia créditos cancelados, vigentes y vencidos

e) *Intereses esperados vs. intereses realizados*

Para el desarrollo de este indicador se consideraron los intereses que la empresa cobraba en cada préstamo otorgado, así como el análisis de recuperación de estos intereses. En primer lugar, se calculó la tasa promedio mensual que generaba la empresa por concepto de intereses de los préstamos otorgados. La figura 46 contiene el historial de intereses pactados por los desembolsos, además se ha calculado que la tasa de interés mensual que la empresa cobró durante el año 2017 es de 9.89%. Igualmente, se observa que la proporción de los intereses sobre los desembolsos es relativamente uniforme.

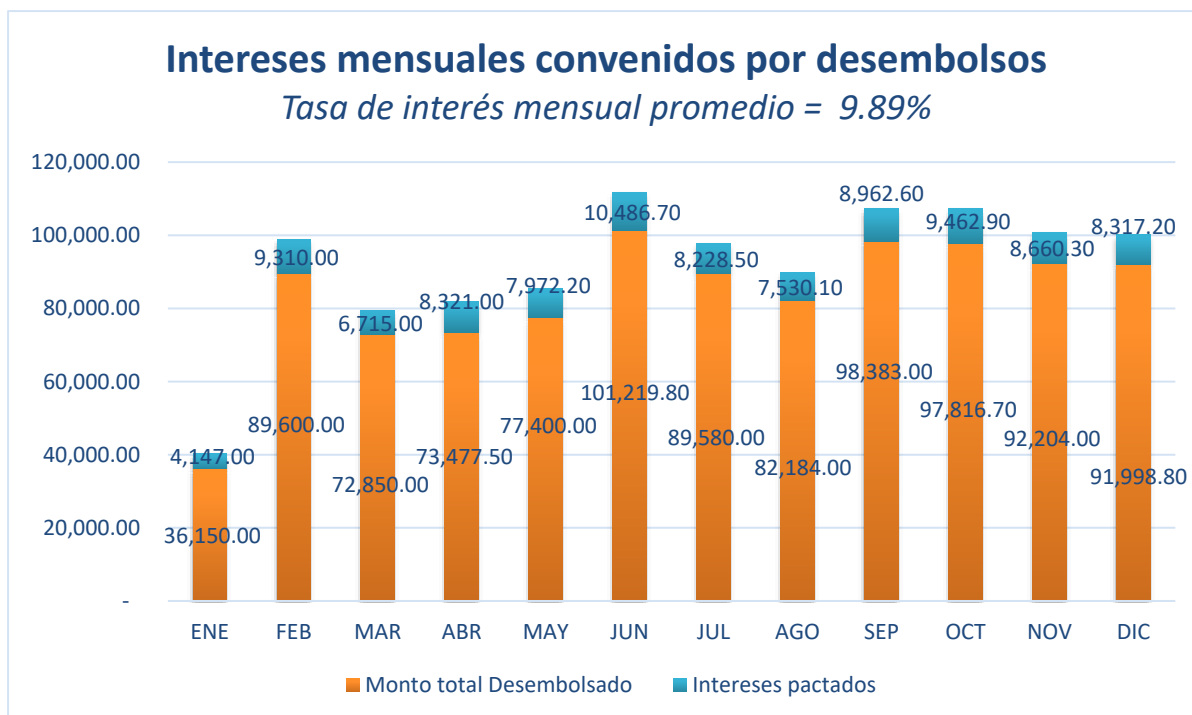


Figura 46. Intereses convenidos por desembolsos

Sin embargo, los intereses pactados en el otorgamiento de préstamos no aseguran su recuperación. Por esta razón se ha visto conveniente analizar el comportamiento de la recuperación de los intereses, tal como se muestra en la figura 47. Para realizar el cálculo se han establecido tres categorías: la primera contiene los intereses cobrados en el primer y segundo mes de otorgado el préstamo; la segunda, los que fueron recuperados en el tercer y cuarto mes; y la tercera considera los intereses los que fueron recuperados posteriormente o no fueron recuperados. Como se puede observar la recuperación de los intereses se realiza principalmente en el primer y en el segundo mes, siendo este tiempo beneficioso para la empresa. Cuando el préstamo se recupera a los tres o cuatro meses genera costos adicionales de cobranza como pérdidas por los préstamos que no se han recuperado. Finalmente, los créditos no recuperados o los intereses luego recuperados suponen una pérdida para la empresa tanto de intereses que no fueron realizados y altas probabilidades de capital no recuperado.

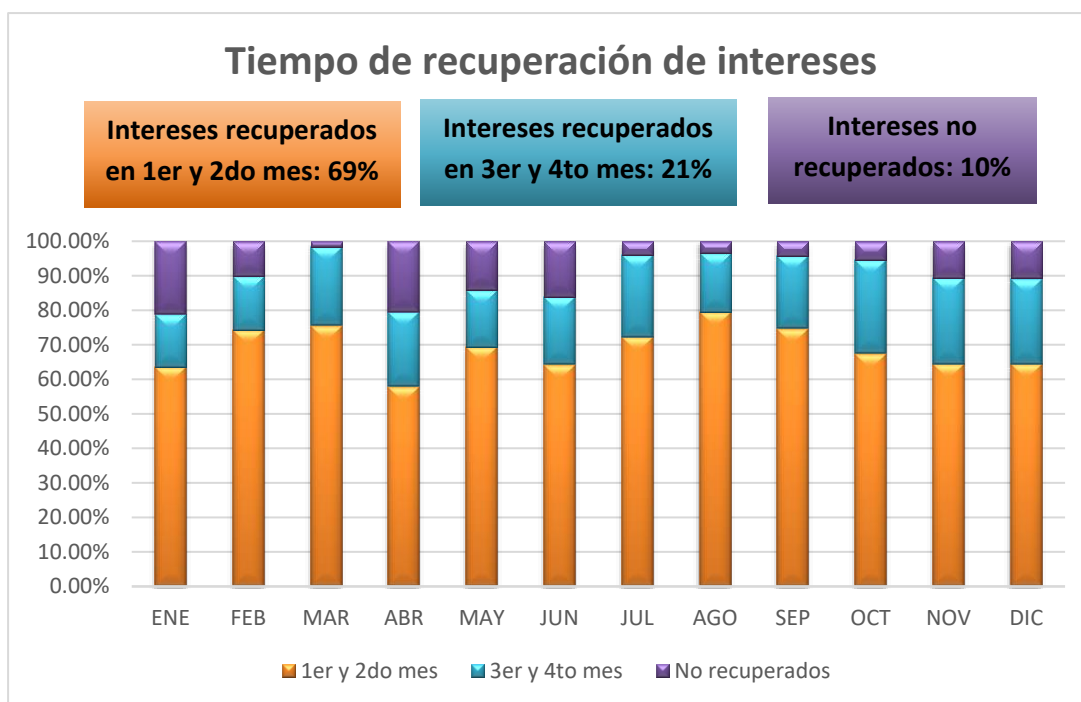


Figura 47. Periodo de recuperación de intereses

f) *Evaluación crediticia: Puntaje obtenido, actividad comercial del cliente y propósito del préstamo solicitado*

Los indicadores de la evaluación crediticia se propusieron con el objetivo de examinar la base de datos registrada por la empresa de 170 clientes correspondientes a un mes de atención puesto que la empresa no contaba con la información de la totalidad de sus clientes. En primer lugar, se analizó el puntaje obtenido por cada uno de los clientes de acuerdo a los criterios propuestos para la evaluación. Se debe considerar que la empresa no cuenta con el registro de los clientes a los que se ha denegado un crédito, por lo que los puntajes obtenidos serán, casi en su totalidad, aprobatorios para un crédito. La figura 48 muestra los puntajes obtenidos por cada cliente, así como el promedio de puntajes obtenidos de acuerdo a las categorías de evaluación establecidas por la empresa. Asimismo, es importante recalcar la necesidad de empezar con el registro de los clientes que no accedieron a un crédito para generar un historial en caso de que el cliente mejore los aspectos requeridos para la obtención de un crédito.

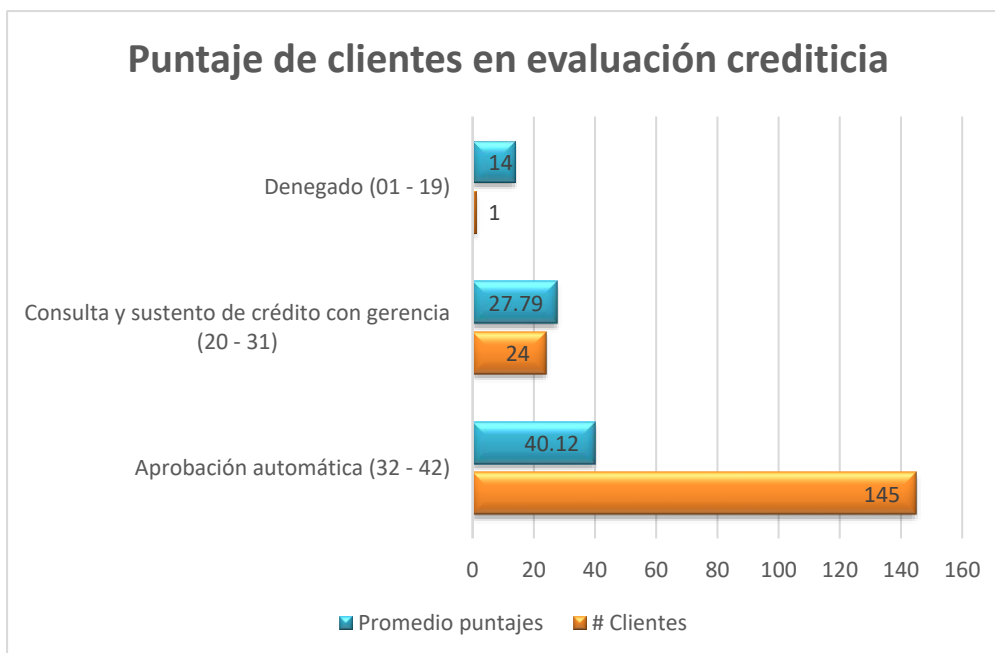


Figura 48. Puntaje de clientes en evaluación crediticia

Luego, se analizaron las respuestas obtenidas por los clientes, las mismas que estaban compuestas por datos de contacto y actividad económica realizada que solventará el pago del préstamo. Los datos más importantes para la presente investigación radican en la información referente a la actividad económica de los clientes y el propósito del préstamo, pues están relacionados con la capacidad de pago de los clientes. La figura 49 muestra la proporción de actividades comerciales realizadas por los clientes, así como las razones que los motivaban a solicitar un crédito. Se observa que el 58% de los clientes indicaron ser trabajadores dependientes y el 36%, comerciantes informales. Además, la principal necesidad de financiamiento, representada con el 52% de las respuestas obtenidas, es la inversión en negocios, seguida por financiamiento de deudas y compra de mercadería.

La información obtenida genera cierta incertidumbre debido a que los datos se obtienen mediante una declaración de los clientes sin ningún sustento físico, ya sea boletas de pago o contratos; tampoco se realizan verificaciones de los negocios o del propósito de

los préstamos por parte de la empresa. Este escenario representa una oportunidad de mejora para la empresa, ya que es necesario conocer certeramente la fuente de ingresos que asegurarán la devolución del préstamo. De lo contrario, el riesgo que asume la empresa al otorgar los préstamos es mayor y la cobranza de estos será infructuosa ya que no se conocen las fuentes de ingresos.

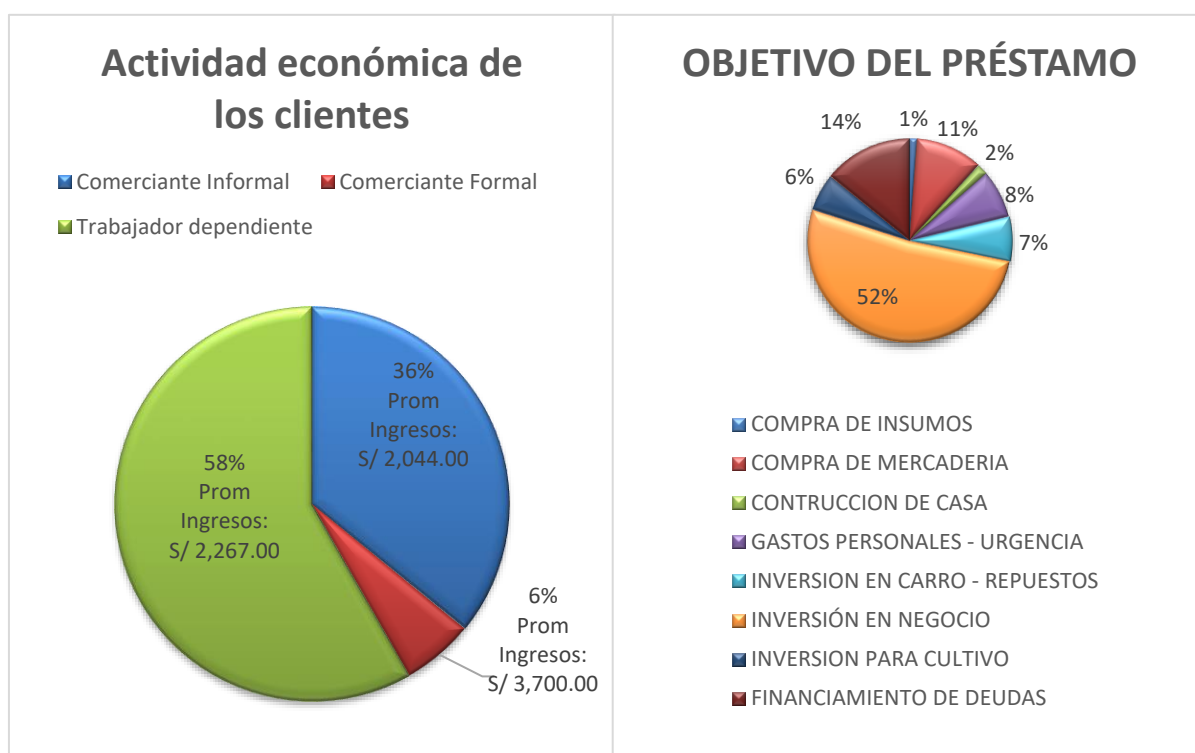


Figura 49. Actividad comercial y propósito de financiamiento

g) *Recuperación de créditos vencidos*

Con motivo de la cobranza que se realizaba de los créditos con más de tres meses de vencimiento, se observó que la empresa proponía a los clientes morosos reprogramar las cuotas de su préstamo. Así, ampliaba el plazo de pago, incrementaba el interés y disminuía la morosidad. Sin embargo, estas cancelaciones ficticias de los créditos vencidos inflaban erróneamente los números de la empresa, generando mayores expectativas de intereses e incrementando el riesgo de morosidad en la empresa ya que estos créditos refinanciados tenían problemas de cobranza como antecedente. Por este

motivo se consideró pertinente evaluar el porcentaje de créditos refinanciados, así como los datos de la cartera de cobranza vencida con atraso mayor a tres meses. En primer lugar, se observó que la empresa no registraba los préstamos refinanciados, por lo que no fue posible calcular el indicador. No obstante, la mención de esta observación es imperante pues no conocer el impacto cuantitativo del refinanciamiento genera situaciones de riesgo de morosidad producto de la falta de control que posee la empresa para prevenir el riesgo de morosidad y debe ser atendido.

En segundo lugar, se examinaron los saldos que tenían tres meses de atraso, es decir, en el mes de abril se consideró el saldo del mes de enero; en el mes de mayo, el saldo de enero y febrero; en el mes de junio, el saldo de enero, febrero y marzo y así sucesivamente. Este análisis permitió observar que el saldo de préstamos atrasados creció en promedio en 39% mensualmente. Además, se ha preparado la figura 50 que grafica la evolución de los préstamos atrasados, mostrando la composición de deuda mensual, así como el incremento del saldo por cobrar.

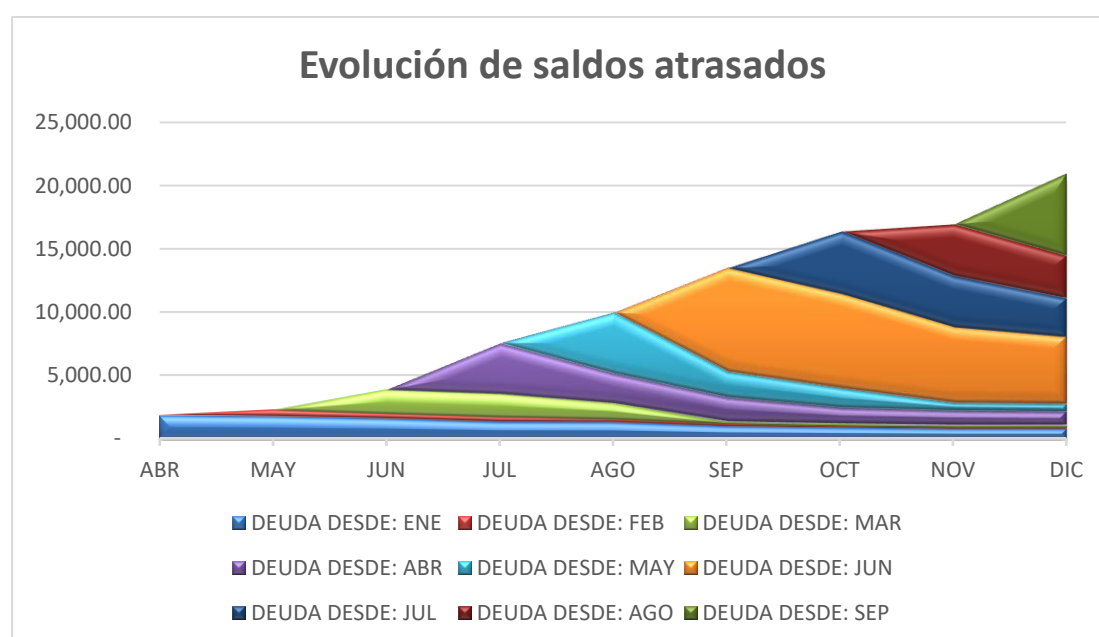


Figura 50. Evolución saldos atrasados

Finalmente, se consideró conveniente observar la composición de saldos atrasados al 31 de diciembre del 2017 con el objetivo de analizar los saldos finales luego de todas las acciones de cobranza. La figura 51 muestra la porción que representan las deudas desde el mes de enero hasta el mes de setiembre. Este cálculo permitió aproximar el monto irrecuperable de la empresa en aproximadamente S/ 8,000.00 y un saldo de recuperación probable de S/ 6,400.00, considerando los saldos adeudados hasta junio no recuperables, así como los de julio y agosto posiblemente recuperables. Sin dejar de mencionar que la recuperación de la totalidad de estos créditos es costosa para la empresa y deberá ser evaluada.

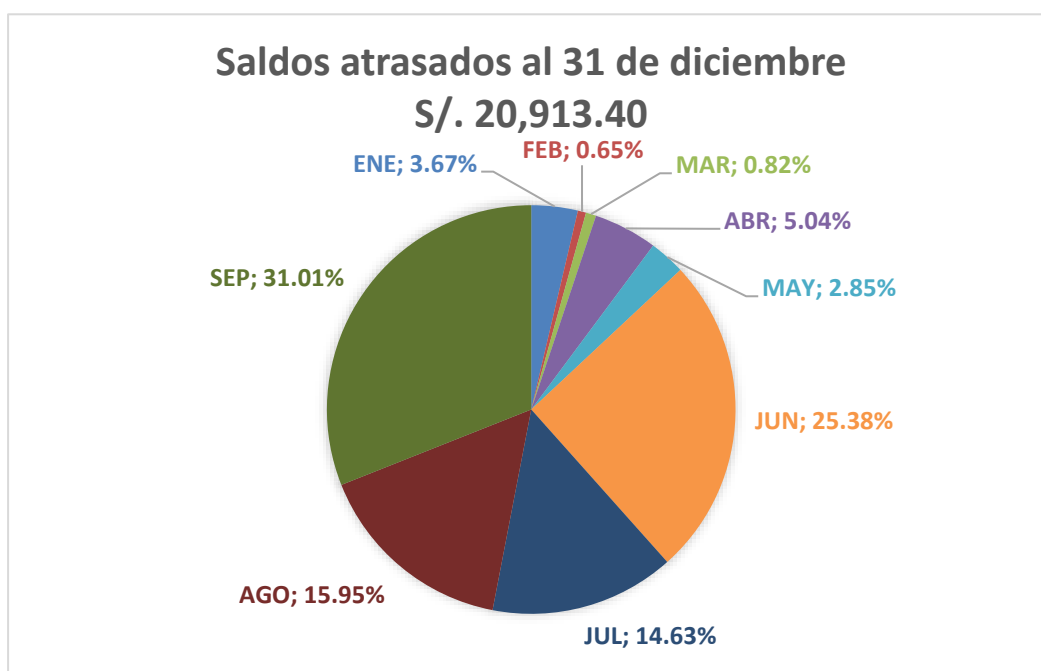


Figura 51. Saldos atrasados al 31 de diciembre

h) Calidad de cartera de crédito de la empresa

La evaluación de la calidad de la cartera de crédito permite conocer la efectividad de la gestión de cobranza realizada en la empresa durante el periodo 2017 dando a conocer la composición de la cartera de créditos de la empresa. Para ello, se consideró inicialmente el cálculo realizado en el ítem anterior, sobre los ratios de rotación de

cuentas por cobrar, donde se obtuvo que la morosidad de la empresa representa, en promedio, el 8.79% de la cartera total de créditos. En esta sección ha revisado la cartera de créditos en función de su recuperación progresiva, es decir, se ha clasificado la cartera de créditos como normal, subnormal, deficiente, de difícil cobro e irrecuperable conforme a los días de atraso que presentaban. La figura 52 grafica esta clasificación, donde se puede observar que la cartera de cobranzas fue mayormente normal; sin embargo, el descuido en los procesos de cobranza afectó la calidad de la cartera convirtiéndola en irrecuperable para el mes de diciembre. Es preciso señalar además que esta clasificación podría estar sujeta a errores debido a los diversos refinanciamientos que se realizaron a lo largo del año y que no fueron reconocidos como tales, ya que estos modifican la cobranza realizada, dando la impresión de que esta fue mayor.

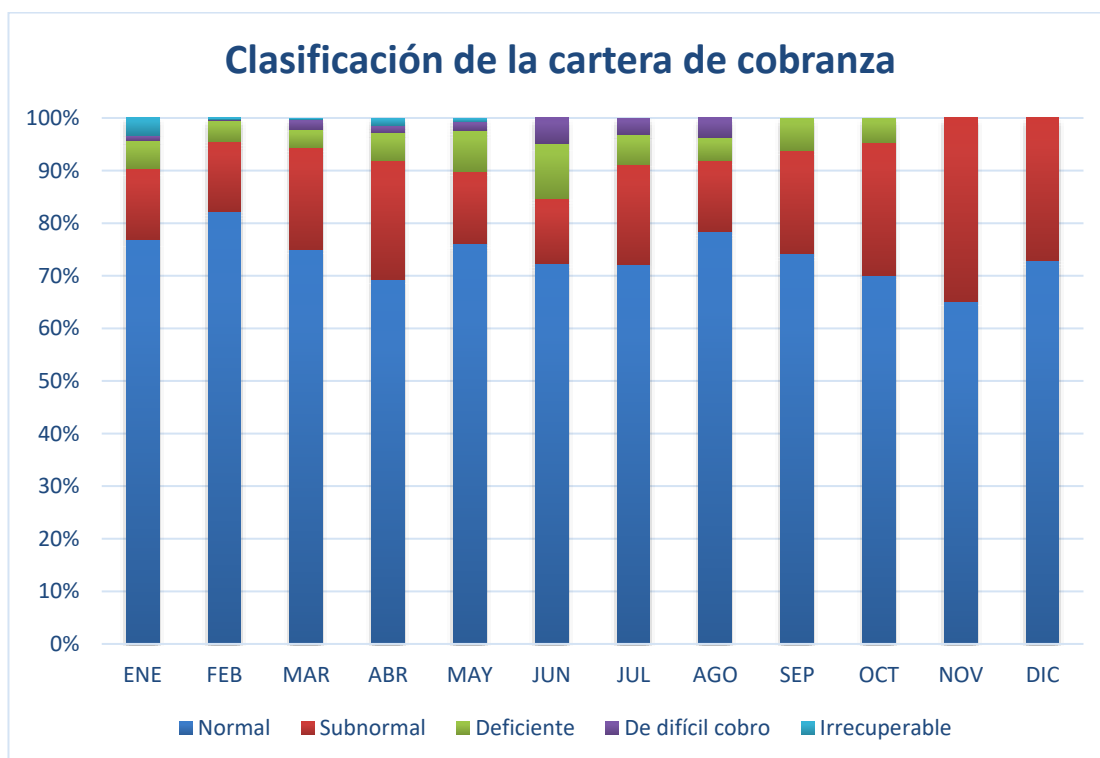


Figura 52. Calidad de cartera de cobranza mensual

Los indicadores tanto calidad de cartera como el de morosidad se calcularon de acuerdo a las siguientes fórmulas, ya desarrolladas en el marco teórico:

$$\text{Calidad de cartera} = \frac{(\text{Cartera vencida} + \text{castigos})}{(\text{Cartera Bruta} + \text{castigos})} \times 100$$

$$\text{Morosidad} = \frac{(\text{Cartera vencida ponderada según su antigüedad})}{(\text{Cartera Bruta})} \times 100$$

En primer lugar, el indicador de calidad de cartera se realizó con respecto de los saldos finales obtenidos al 31 de diciembre de 2017. La operación realizada se muestra a continuación:

$$\text{Calidad de cartera} = \frac{(\text{Cartera vencida} + \text{castigos})}{(\text{Cartera Bruta} + \text{castigos})} \times 100$$

$$\text{Calidad de cartera} = \frac{29,330}{239,410} \times 100 = 12.25\%$$

Este indicador permite afirmar que los créditos vencidos en el mes de diciembre representaban 12% de la cartera de cobranza de la empresa, porcentaje notoriamente mayor al promedio obtenido. Luego, se realizó el cálculo del indicador de morosidad que tiene como objetivo establecer la tendencia de los créditos morosos asignándoles ponderaciones de acuerdo a su posibilidad de recuperación. La tabla 26 muestra los datos obtenidos y la multiplicación por las ponderaciones respectivas tal como indica la fórmula de morosidad y el ejemplo tal como se muestra en el cálculo siguiente:

$$\text{Morosidad} = \frac{(\text{Cartera vencida ponderada según su antigüedad})}{(\text{Cartera Bruta})} \times 100$$

$$\text{Morosidad} = \frac{(806,052.77 \times 0\%)}{1'096,669.40} \times 100 = 0$$

Tabla 26.

Ponderación de cartera vencida

Categoría	Saldos	Ponderación	
Normal	806,052.77	0%	0.000%
Subnormal	218,395.63	1%	0.199%
Deficiente	52,245.10	20%	0.953%
De difícil cobro	16,549.80	50%	0.755%
Irrecuperable	3,426.10	100%	0.312%

De esta manera, luego de los cálculos se procedió a realizar la figura 53 en la que se observa el comportamiento de la morosidad en la empresa. En el gráfico resaltan dos categorías, deficiente y de difícil cobro, como las principales; lo que se puede interpretar como una oportunidad de mejora, ya que la cobranza no está clasificada en su totalidad como irrecuperable. Al proponer sistemas de control anticipándose a la morosidad la empresa evitará que estos indicadores se incrementen, volviéndose más eficiente en la cobranza.

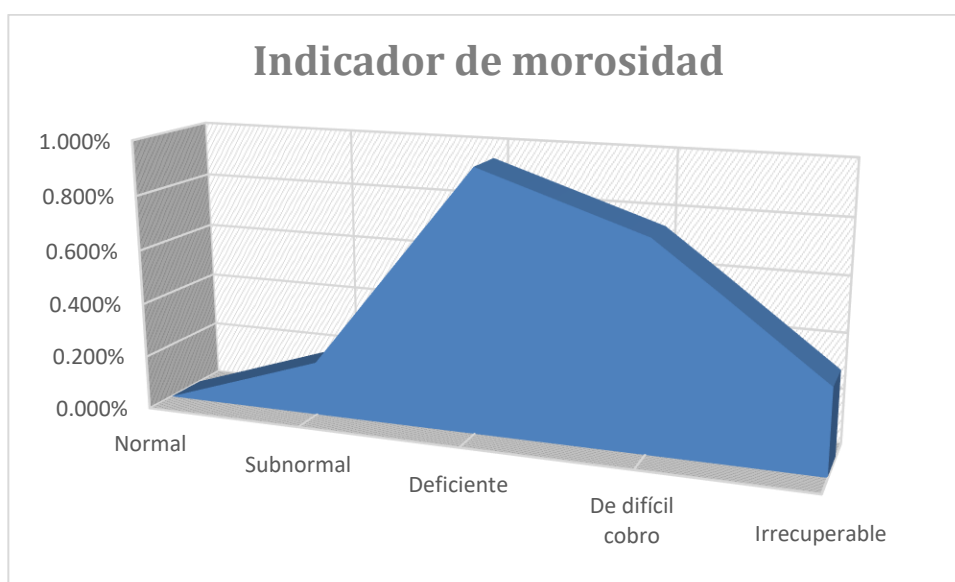


Figura 53. Tendencia del indicador de morosidad

4.3. Pruebas de hipótesis (contrastación)

- a) Contrastación de problema general e hipótesis general

PROBLEMA GENERAL: ¿Cuáles son los componentes de control interno que gestionaran el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?

HIPÓTESIS GENERAL: Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación.

HIPÓTESIS ALTERNA (H₁): Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

SI son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación.

HIPÓTESIS NULA (H₀): Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

NO son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación.

La hipótesis general formulada en la presente tesis plantea que los componentes de control interno, definidos como (a) actividades de control, (b) medición de riesgos y (c) información y comunicación, gestionarán adecuadamente el riesgo de morosidad que enfrenta la empresa que motivó la investigación. De acuerdo a la información recopilada y analizada en la sección anterior, se ha podido observar que la empresa no ha establecido parámetros de control; además los indicadores evaluados muestran que la empresa es deficiente en la gestión de morosidad. Estas dos condiciones evidencian

la necesidad de implementar una propuesta de control que mejore la gestión del riesgo de morosidad de la empresa, validando la hipótesis propuesta. Esto será debidamente sustentado en la discusión de resultados.

- b) Contrastación del primer problema específico con la primera hipótesis específica

PROBLEMA ESPECÍFICO 1: a. ¿Cuál es el efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1: El efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” es la disminución de la rentabilidad de la empresa.

HIPÓTESIS ALTERNA: El efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” **SI** es la disminución de la rentabilidad de la empresa.

HIPÓTESIS NULA: El efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” **NO** es la disminución de la rentabilidad de la empresa.

A partir de la hipótesis general se diseñaron tres hipótesis específicas, las mismas que, en suma, facilitaron el desarrollo de la propuesta global de la investigación. La primera hipótesis específica propuso que el riesgo de morosidad tiene efectos negativos en la rentabilidad de la empresa. Tal como se ha demostrado en el análisis de los instrumentos aplicados, existen indicadores que indican que la morosidad está presente en las operaciones de la empresa. Por lo tanto, se ha validado la primera hipótesis

específica y las evidencias encontradas serán debidamente detalladas en la discusión de resultados.

- c) Contrastación del segundo problema específico con la segunda hipótesis específica

PROBLEMA ESPECÍFICO 2: ¿Cuáles son las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2: Las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son la eficiencia, eficacia y economía.

HIPÓTESIS ALTERNA: Las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” **SI** son la eficiencia, eficacia y economía.

HIPÓTESIS NULA: Las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” **NO** son la eficiencia, eficacia y economía.

En esta segunda hipótesis específicas, se plantearon a la eficiencia, eficacia y economía como las características de control necesarias en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de la empresa. De acuerdo a los indicadores calculados, se ha validado la necesidad de estas características en el modelo de control debido a que han puesto en evidencia la ineficiencia, ineficacia y la falta de economía en las operaciones de la

empresa. De igual manera esta confirmación será argumentada en la discusión de resultados.

- d) Contrastación del tercer problema específico con la tercera hipótesis específica

PROBLEMA ESPECÍFICO 3: ¿Cuáles son los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”?

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3: Los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son: Control Previo, Concurrente y Posterior.

HIPÓTESIS ALTERNA: Los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” **SI** son: Control Previo, Concurrente y Posterior.

HIPÓTESIS NULA: Los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” **NO** son: Control Previo, Concurrente y Posterior.

La tercera y última hipótesis específica formula que los tipos de control que se deberían ejercer en la empresa para cautelar el riesgo de morosidad serán el control previo, concurrente y posterior. Esta hipótesis se ha constatado en la revisión de procesos por

lo que se ha validado como cierta. Las razones que acompañan esta verificación serán expuestas en la discusión de resultados.

4.4. Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la recopilación y análisis de la información, se han validado las hipótesis. La argumentación necesaria para demostrarlo se detalla a continuación.

4.4.1. Hipótesis general

La hipótesis general formulada postula: Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.” son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación. Esta hipótesis se ha confirmado de acuerdo a la información recogida y a las teorías revisadas. Como se ha señalado en el marco teórico, el control interno brinda herramientas útiles que alinean los objetivos con las actividades realizadas en la organización para asegurar su cumplimiento. De esta manera, se ha determinado que la propuesta de control para la empresa estará compuesta por tres componentes principales: (a) Medición de riesgos; (b) actividades de control, que absorberá supervisión y ambiente de control, y (c) información y comunicación.

En primer lugar, la entrevista, encuesta y ficha de observación realizadas han sido de utilidad para determinar el nivel de control en la empresa. Se ha preparado la tabla 27 que organiza la información de acuerdo a los tres componentes de control propuestos y la información recabada en cada uno de los instrumentos. De esta manera se comparará la

situación encontrada con respecto a la situación ideal de acuerdo a la teoría propuesta de control interno.

Tabla 27.

Componentes de control deseables vs. situación encontrada

Componente de control	Situación deseable	Situación encontrada	Referencia - Instrumento	Referencia tabla o figura
<i>Medición de Riesgos</i>	La empresa conoce sus riesgos. Ha establecido sus objetivos de corto y largo plazo teniendo en cuenta los riesgos que enfrenta.	La empresa no reconoce sus riesgos y no cuenta con objetivos a corto y a largo plazo.	Entrevista	Figura 21, Tablas 9 y 10
		El 67% de las trabajadoras indicaron que la empresa no las ha capacitado sobre el riesgo de préstamos. El 67% indica que a veces se cumplen los objetivos y el 100% indica que no existe evaluación de logros.	Encuesta	Figuras 24 y 25, Tabla 15
		Las actividades para prevenir el riesgo de morosidad y la planificación de objetivos se encuentran en implementación.	Ficha de Observación	Tabla 21
<i>Actividades de control</i>	La empresa ha establecido su estructura, así como políticas de créditos y cobranza. La empresa supervisa las actividades realizada por los colaboradores para asegurar su cumplimiento.	No se observan políticas de créditos y cobranzas establecidas. La empresa no cuenta con indicadores de control, por lo que no le es posible supervisar sus actividades.	Entrevista	Figura 21, Tabla 11
		El 67% de las trabajadoras indicó que realizan el reporte de tareas indicando las actividades realizadas durante el día. La empresa no cuenta con políticas de créditos (100%) y el cumplimiento de políticas se realiza a veces (50%)	Encuesta	Figuras 26, 27 y 28, Tabla 16
		No se observaron tareas de control ni aplicación	Ficha de Observación	Tabla 21

<i>Información y comunicación</i>		fehaciente de políticas de créditos y cobranzas.		
	La empresa cuenta con un sistema de información organizada y segura. La comunicación de las normas y directivas de la empresa es útil para la resolución de conflictos en la empresa.	La información de la empresa no es segura, su acceso no es privado. La comunicación no atiende problemas generales, sino que se realiza ante cada situación particular.	Entrevista	Figura 21, Tabla 12
		El 67% indicó que la empresa cuenta con algún sistema de información, pero esta es insegura. Además, el 100% concuerda en que la información no es eficiente. Sobre la comunicación, el 100% concuerda en que es deficiente y no resuelve conflictos de la organización.	Encuesta	Figuras 29,30 y 31
	La seguridad y organización de la información es deficiente, así como la comunicación y resolución de conflictos en la empresa.	Ficha de Observación	Tabla 21	

Como se observa en la tabla, existen oportunidades de mejora para la empresa que resultarán en una gestión más eficiente. Además, es importante señalar que no se han considerado los cinco componentes por el tamaño y estructura de la empresa; sin embargo, cuando se evalúan solo tres componentes de control se generan observaciones útiles para la mejora de este aspecto de la empresa tales como:

- Medir el riesgo de morosidad, estableciendo el margen máximo de morosidad que la empresa podrá tolerar.
- Realizar la planificación de la empresa mediante los objetivos a corto y a largo plazo. Estos deben ser alcanzables y medibles para su evaluación posterior.

- Establecer procedimientos de control a las actividades que realizan para asegurar su cumplimiento y mejora continua.
- Proponer políticas de créditos y cobranza de manera que la empresa marche de manera estándar siguiendo la guía de procedimientos.
- Asegurar la información de manera que esta sea una herramienta confiable para la toma de decisiones, además de organizarla para optimizar su uso en beneficio de la empresa.
- Instaurar la comunicación escrita que certifique la recepción de las normas de la empresa, mejorando así la resolución de conflictos.

De igual manera, la recolección de datos permitió obtener indicadores numéricos que evidenciaron la falta de control en la empresa y que serán de utilidad para establecer los indicadores de la empresa en las actividades posteriores. En primer lugar, se calculó que la empresa atiende en promedio 100 desembolsos mensuales, lo que significa una atención de 240 créditos mensuales en cobranza (Tabla 23). Luego, la composición de la cartera de cobranza de la empresa presenta un 53% de créditos en cobranza normal, mientras que la cobranza difícil va incrementándose mensualmente hasta el 13% en diciembre (Figura 41). Finalmente, se ha realizado el seguimiento de la morosidad de la empresa constituyéndose en 8.79% de la cartera total de cobranza, porcentaje que la empresa debe disminuir o mantener con el objetivo de mejorar en sus operaciones.

En síntesis, la información revisada permite afirmar que los componentes de control propuestos para la empresa se alinean en la gestión del riesgo de morosidad. Por lo que su implementación será de utilidad para la mejora del control interno de la empresa.

4.4.2. Primera hipótesis específica

La primera hipótesis específica pretende determinar el efecto del riesgo de morosidad en las operaciones de la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”, señalado como la disminución en la rentabilidad de la empresa. En primer lugar, la figura 54 desarrollará los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa en cada uno de sus procesos determinados a partir del análisis de la información obtenida (Ver Anexo N° 09). Este gráfico indica los procesos mayormente relacionados con la morosidad.

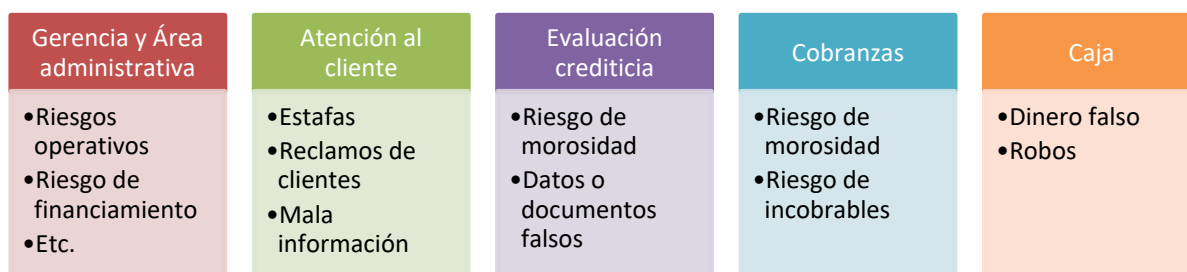


Figura 54. Riesgos por procesos de la empresa

Como se observa en el gráfico, las falencias de control que existen en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas exponen a la empresa al riesgo de morosidad. Por esta razón, en esta sección se ha consultado por estos dos procesos. La información recabada se contrasta en la tabla 28.

Tabla 28.

Falencias en procesos de evaluación crediticia y cobranzas

Proceso	Falencias encontradas	Referencia - Instrumento	Referencia tabla o figura
Evaluación crediticia	El objetivo del proceso está mal orientado, solo se obtienen datos de contacto. No hay planificación del proceso por lo que no se supervisa. La información obtenida no se confirma	Entrevista	Tabla 13, Figura 22
	El 67% indica que se ha capacitado de manera irregular sobre el proceso, y no existe supervisión de este.	Encuesta	Figuras 32,33,34 y 35, Tablas 18 y 19

<i>Cobranzas</i>	Las trabajadoras no conocen casi nunca la veracidad de los datos obtenidos (67%). No se verifica, en un 100% el propósito del préstamo. La solicitud de garantías y consulta de historial crediticio son irregulares. (67%)		
	La exigencia de requisitos para otorgar un crédito y la evaluación de capacidad de pago son deficientes	Ficha de observación	Tabla 22
	No se supervisa correctamente. No hay etapas establecidas con objetivos de cobranza (preventiva, vigente, vencida) Falta seguimiento a la recuperación de créditos morosos.	Entrevista	Tabla 14, Figura 22
	Las trabajadoras (67%) consideran que el proceso de cobranza se encuentra establecido por ser de rutina. La meta de cobranza de créditos vigentes se cumple a veces para el 67% y los créditos vencidos casi nunca para el 67%. El 100% concuerda en que no se ha organizado este proceso y no existe reportes de la cobranza. Tampoco hay clasificación de morosos.	Encuesta	Figuras 36,37,38 y 39, Tabla 20
	La efectividad en cobranza a tiempo está en implementación. El seguimiento a los créditos vencidos es deficiente.	Ficha de observación	Tabla 22

La tabla revisada muestra las mejoras pendientes que la empresa debe realizar para poder minimizar el riesgo de morosidad. Está claro que este riesgo no podrá ser extinto porque involucra un factor externo que son los clientes, pero, con una planificación adecuada, se pueden tomar medidas que prevengan el riesgo sin afectar el crecimiento de la empresa.

Luego, se han obtenido indicadores numéricos que muestran el desempeño de la empresa en función al riesgo de morosidad tales como la evaluación de calidad de la cartera de créditos de la empresa, que resultó tener un 8.79% de morosidad promedio anual; sin embargo, este indicador se incrementaba hacia el mes de diciembre donde se obtuvo el 12.25% de morosidad sobre la cartera total de créditos (Figura 52). Además, la composición de la cartera morosa se ha ubicado principalmente en las categorías de cobranza deficiente y de

difícil cobro (Figura 53). Estas categorías son intermedias, ya que luego sigue la categoría irrecuperable que se debe evitar.

Por otro lado, también se consideró pertinente evaluar el impacto que tiene la cobranza sobre las utilidades donde se observó que la empresa no lleva un registro completo y ordenado de los egresos en los que incurre, lo que generó ciertas limitaciones en el cálculo de estos indicadores. Sin embargo, se obtuvo que el gasto promedio por cada cien soles de recaudación es de S/ 70.58 (Figura 42). Además, luego de prorratear los gastos entre créditos vencidos y créditos vigentes se obtuvo que la cobranza de cada crédito vencido es de S/ 45.00, mientras que la cobranza de un crédito vigente le cuesta S/ 22.40 a la empresa (Tabla 24). De igual manera, cada crédito cuya recuperación se logre fuera del plazo determinado o no se recupere, genera una merma en las utilidades de la empresa, ya que se está perdiendo intereses y capital prestado.

En conclusión, tanto los factores operativos como los numéricos indican que las operaciones de la empresa se ven afectadas por el riesgo de morosidad. Si no se toman acciones correctivas, este riesgo crecerá y dificultará continuar con las operaciones, mermando cada vez más las utilidades de la empresa y generando gastos innecesarios para la recuperación de los préstamos.

4.4.3. Segunda hipótesis específica

La segunda hipótesis específica plantea que las características del modelo de control que contribuirán a una correcta gestión del riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia serán la eficiencia, eficacia y economía. Esto significa que estos dos procesos aportan desde su desempeño a la gestión del riesgo; en otras palabras, el proceso de

cobranza debe cumplir con las expectativas de recuperación de créditos, así como la evaluación crediticia debe satisfacer la necesidad de conocer la capacidad de pago del cliente. De esta manera se conocerá su eficiencia.

Además, los procesos de cobranza y evaluación crediticia se deben desarrollar de manera eficaz, promoviendo el uso correcto de recursos para el cumplimiento de objetivos. Igualmente, los procesos deben ser controlados desde el punto de vista de la economía para verificar la creación de valor que significan estos para la empresa. Cada una de estas características aporta indicadores útiles de control interno que han permitido evaluar las operaciones de la empresa. La información recabada se ha organizado en la tabla 29.

Tabla 29.

Características de control evaluadas en la empresa

	Evaluación crediticia		Cobranzas	
	Escenario observado	Referencia	Escenario observado	Referencia
<i>Eficiencia</i> <i>¿Los objetivos se cumplen?</i>	No se han establecido los objetivos globales de la empresa, por lo que no se puede evaluar su cumplimiento.	Entrevista: Tabla 10	Los objetivos se han establecido irregularmente y no son supervisados.	Entrevista Tabla 14, Figura 22
	El proceso está orientado a la toma de datos y no evalúa la capacidad de pago del cliente	Entrevista: Tabla 13	Las metas de cobranza no se cumplen al 100%, tanto de créditos vigentes como vencidos	Encuesta: Figura 37
	La evaluación crediticia de los clientes es irregular y no es supervisada	Encuesta: Figura 32	Seguimiento a los morosos de manera organizada y conocimiento de los avances de cobranzas	Encuesta: Figura 39
	Los datos obtenidos como dirección y fuentes de ingresos no son confirmados.	Encuesta: Figura 33		
<i>Eficacia</i> <i>¿Los recursos utilizados</i>	La capacitación al personal es deficiente, lo que genera mal uso	Encuesta: Figura 32 y 35	Se desconoce el monto de cobranza que significa para la	Entrevista Tabla 14

<i> fueron adecuados?</i>	del recurso humano con el que cuenta la empresa.		empresa cada crédito.	
	La información obtenida no se verifica, lo que cuestiona la inversión realizada	Entrevista: Tabla 13, Figura 22	La notificación a los deudores no es confirmada, no tiene seguimiento.	Encuesta Figura 38
<i>Economía ¿Las tareas se ejecutan al menor coste posible, tanto de recursos como de tiempo?</i>	La evaluación crediticia no pronostica adecuadamente la capacidad de pago del cliente, ocasionando gastos posteriores de cobranza.	Encuesta: Figura 34 y 35	No se ha medido el nivel de recuperación de préstamos en función del gasto invertido en cobranza.	
	Organización adecuada de la información obtenida de la evaluación crediticia.	Entrevista: Tabla 12 Encuesta: Figura 30	No se conoce el periodo real de recupero de los préstamos.	Ficha de observación. Figura 43

De acuerdo a la tabla mostrada se pueden evaluar las características de control de la empresa. En primer lugar, con respecto a la eficiencia, es posible afirmar que los objetivos no se cumplen, principalmente porque no se han establecido de manera explícita, además la falta de supervisión de los procesos evita la confirmación de su cumplimiento. Luego, con respecto a la eficacia, el escenario encontrado muestra que la empresa no ha asignado recursos adecuadamente a sus operaciones, por lo que es difícil determinar el correcto uso de estos. En tercer lugar, con respecto a la economía, se puede afirmar que la empresa lleva a cabo sus operaciones sin planificación, es decir, no evalúa los resultados integrales de las operaciones porque no ha establecido con claridad sus expectativas.

Por otro lado, se han revisado indicadores numéricos con respecto a la recuperación de préstamos. Se ha calculado que el periodo promedio de cobranza es de 53 días. Además, la cartera de cobranza de la empresa presenta, en promedio, el 65% de créditos vigentes al finalizar cada mes. Lo que significa que arrastra 35% de créditos vencidos para el siguiente mes. Sin embargo, cuando se realiza el análisis de la tendencia que siguen los saldos vigentes,

vencidos y cancelados se observa que el saldo vencido se incrementa mientras que los otros dos tienden a estandarizarse (Figura 45). Este fenómeno debe ser corregido. De la misma manera, se revisaron los intereses percibidos por la empresa obteniendo que la tasa promedio mensual por intereses que obtiene la empresa es de 9.89% (Figura 46). Este porcentaje no es recuperado en el tiempo esperado, ya que el 69% de los intereses se recupera en el primer y segundo mes; el 21%, en el tercer y cuarto mes; y el 10% restante no se recupera o se recupera tardíamente (Figura 47).

En síntesis, se ha establecido que las características de control llamadas eficiencia, eficacia y economía colaboran en la detección de falencias de la empresa con el objetivo de encontrar las oportunidades de mejoras en cuanto a las políticas de control de la empresa. Además, brindan herramientas útiles en para la implementación del control permitiendo la creación de indicadores medibles para facilitar la comprensión del efecto que tienen las tareas de control en la empresa.

4.4.4. Tercera hipótesis específica

La tercera hipótesis específica se refiere a los tipos de control que cautelarán los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa, determinando estos como control previo, concurrente y posterior. Para realizar la validación de esta hipótesis se ha consultado, principalmente, por la organización de la empresa, tanto de procesos como normas establecidas. La tabla 30 realiza la comparación de los escenarios ideales en contraste con los escenarios encontrados en la empresa.

Tabla 30.

Tipos de control establecidos en la empresa

		Control Previo	Control Concurrente	Control Posterior
<i>Escenarios esperados en los dos procesos</i>		Establecer metas y políticas que dirijan el proceso y asegurar su cumplimiento mediante capacitaciones y evaluaciones al personal	Seguimiento durante el proceso para detectar errores a tiempo y prevenir resultados erróneos.	Evaluar el resultado del proceso completo para realizar retroalimentación y ajustes del proceso. Generar informes escritos de la evaluación
<i>Evaluación crediticia</i>	Escenario encontrado	Políticas de crédito no establecidas. No existe capacitación al personal sobre el proceso.	No se explica el objetivo de acceder a la información financiera de los clientes ni se verifica el propósito del préstamo. La solicitud de garantías y revisión de historial crediticio del cliente es tardía.	No se verifican los datos obtenidos ni el cumplimiento de requisitos. No existe supervisión de la objetividad de las evaluaciones crediticias.
	Referencia	Encuesta: Figura 27 y 32 Ficha de observación: Tabla 21	Encuesta: Figura 34 y 35 Ficha de observación: Tabla 21	Encuesta: Figura 33 Ficha de observación: Tabla 21
<i>Cobranzas</i>	Escenario encontrado	Políticas de cobranzas deficientes. Capacitación del proceso deficiente, lo que limita su seguimiento. No existe planificación de cobranzas a realizar.	Revisión de los créditos no es diaria, los vencimientos son detectados tardíamente. No existe seguimiento a las notificaciones de cobranza.	No se conocen los efectos de la tarea de cobranza realizada. La evaluación a los avances de cobranzas no genera reportes escritos de morosos y créditos incobrables.

	Referencia	Encuesta: Figura 28 y 36	Encuesta: Figura 38 Ficha de observación: Tabla 21	Encuesta: Figura 37 y 39 Ficha de observación: Tabla 21
--	-------------------	--------------------------	---	--

Los datos analizados en la tabla confirman que los tipos de control propuestos por el modelo de control colaborarán en la implementación de actividades de control. Asegurando procesos integrales desde su planificación hasta la evaluación de su desempeño. Además, se han calculado indicadores numéricos que verifican los tipos de control establecidos en la empresa tales como el cálculo de recuperación de los créditos vencidos y los resultados obtenidos de la evaluación crediticia. De acuerdo al indicador de recuperación, no se ha encontrado información de los créditos refinanciados y se ha observado que los saldos morosos se incrementan en promedio en un 39% mensualmente. Asimismo, producto del análisis realizado se ha establecido que la empresa tendría un saldo irrecuperable por S/ 8,000.00 y un saldo con problemas de recuperación de S/ 6,400.00 al 31 de diciembre del 2017 (Figuras 50 y 51). Luego, con respecto a la evaluación crediticia, se ha observado que la empresa cuenta únicamente con información crediticia de los clientes con créditos aprobados, asimismo se tiene que el propósito regular de los préstamos otorgados por la empresa es para inversión en negocios y normalmente los clientes que acuden a este tipo de préstamos son trabajadores dependientes en un 58% y comerciantes informales en un 36% (Figuras 48 y 49).

En resumen, la información analizada permite afirmar que los tipos de control formulados se adecúan a los procesos de evaluación crediticia y cobranzas. Los controles previo, concurrente y posterior apoyan en el desarrollo del flujo de actividades de estos procesos, mediante el refuerzo para la obtención de los resultados esperados, así evitan la exposición innecesaria de la empresa a mayores riesgos. En otras palabras, cuando se proponen actividades de control previo, concurrente y posterior en cada uno de los procesos mencionados

se exige a la dirección establecer los pasos a seguir y normas previas, así como la presencia de actividades de monitoreo mientras dure su ejecución y, finalmente, la retroalimentación de los logros alcanzados y una evaluación de los errores cometidos.

4.5. Aporte de la investigación

La participación en la empresa, así como el análisis de datos y observación de la empresa permitieron proponer herramientas útiles necesarias para la implementación de las actividades de control. Los principales aportes se listan a continuación y son detallados en los siguientes párrafos:

- a) Desarrollo de un sistema de información con el objetivo de asegurar la base de datos de la empresa, así como la estandarización de procesos. Este sistema se desarrolló en conjunto con un especialista de sistemas. (Ver Anexo N°06)
- b) Nueva ficha de datos y evaluación crediticia de los clientes (Ver Anexos N°07 y 08)
- c) Propuesta de flujo de procesos de la empresa
- d) Sistema de metas diarias de cobranza calculado automáticamente.

En primer lugar, la empresa inició operaciones utilizando una hoja de cálculo en el programa Excel. Se detectaron problemas en el registro de datos como montos cobrados, así como saldos actualizados de los clientes, principalmente porque el archivo creado brindaba la posibilidad de cambiar los montos ingresados por los usuarios, esto disminuía la confiabilidad de los datos. Además, el llenado de esta base de datos requería preparación previa a los colaboradores y la extensión de la información exigía sumo cuidado en el ingreso de la información, lo que ocasionó diversos errores en el registro que alteraban la información de la empresa.

Por todos estos errores encontrados se propuso el desarrollo de un sistema a medida de la empresa. Para el desarrollo se contrató a un ingeniero especialista y se determinaron los procesos que debía tener en función a los parámetros de control establecidos en el desarrollo de la presente tesis. Luego de la instalación del software, se estandarizó el proceso de control en cuanto a los pasos que seguían los trabajadores en la empresa. También se respaldó la información de la organización mediante la creación de un registro de datos personales de los clientes, reporte de cobranzas y saldos por cliente. Este registro es más seguro porque no permite la modificación libre de los datos ingresados, además disminuyó la necesidad de capacitación y revisión de registro de datos, ya que el propio sistema solicita los datos y los valida automáticamente. Finalmente, se elaboró un manual para el uso del sistema que se entregó a los propietarios de la empresa.

En segundo lugar, la empresa contaba desde un inicio con una ficha de solicitud de crédito adaptada de otra entidad. Esta ficha era una copia borrosa que ningún trabajador rellenaba correctamente. Esto repercutió en el proceso de cobranzas, ya que, a la hora de contactar a los clientes, los números de teléfono no correspondían o no existían; las direcciones tampoco se especificaban. Este descuido se solucionó mediante la propuesta de una nueva ficha de datos de los clientes y la propuesta de la evaluación crediticia por puntaje. Es decir, se propuso un cuestionario para la toma de datos de los clientes con respuestas ya incorporadas. Asimismo, se estableció que los registros deberían ser ingresados a una base de datos en el Google Drive de manera que la persona encargada de desembolsos pudiera revisarlos antes de autorizar los desembolsos.

De la misma manera, se propuso una ficha de evaluación de los clientes con el objetivo de conocer los ingresos y capacidad de pago de los clientes. En esta segunda ficha se propuso

un sistema de evaluación por puntajes para que, de acuerdo al resultado obtenido, se defina la autorización de desembolso, además se realizaron las capacitaciones correspondientes al personal. Este aporte mejoró la comprobación de datos de los clientes, ya que, luego de implementarlo, la encargada de los desembolsos verificaba los datos y el domicilio de los clientes antes de realizar el desembolso. Asimismo, se generó la responsabilidad en la evaluación crediticia mediante la firma de la persona responsable de la evaluación, lo que permitía el control de esta. La verificación de las evaluaciones eliminó la posibilidad de préstamos por amistad con el cliente.

Además, frente a la falta de organización de la empresa se propuso un flujo de procedimientos que organiza las labores de la empresa, asignando cada proceso a un área encargada sin perjuicio que dos áreas puedan ser realizadas por una misma persona. De esta manera, se proponen procesos que limitan las labores competentes a cada área, facilitando su supervisión y mejora continua. Las áreas propuestas son: (a) Gerencia y área administrativa, (b) Atención al cliente, (c) Evaluación crediticia, (d) Cobranza y (e) Caja. Es necesario recalcar que el bosquejo presentado se ha realizado en función a la problemática planteada en la presente investigación, por lo que su estructura podría alterarse en caso futuros procesos que busquen mejorar algún otro aspecto de la empresa.

Finalmente, se observó que las personas encargadas de realizar la cobranza diaria elaboraban un reporte diario del monto recaudado pero los propietarios no conocían el avance de su cobranza global. Esto no permitía anticipar las moras ni conocer cuanto era el monto del que podrían disponer para los desembolsos programados para el día siguiente. Es por ello que se estableció la meta diaria de cobranzas, esta era calculada automáticamente en el archivo de Excel mediante la sumatoria de las cuotas de los créditos vigentes y un porcentaje de

recuperación de los créditos vencidos. De esa manera, desde el mes de octubre del 2017 se pudo conocer el monto diario de cobranzas esperado para compararlo con el monto diario recaudado. Esto permitía determinar el nivel de cumplimiento de las cobranzas. Este indicador incrementó el monto diario de cobranzas ya que las personas encargadas de realizar los cobros conocían el objetivo diario. Además, al final del mes se realizaba la evaluación de las veces que se llegó al objetivo, logrando disminuir progresivamente la morosidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluye que:

- a) Las mejoras realizadas en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas, la implementación de un software que automatiza el flujo de información de la empresa y el flujograma de procesos propuesto para la empresa son herramientas elaboradas en función a los componentes de control interno: (a) Medición de riesgos, (b) Actividades de control y (c) Información y comunicación. Así, el uso de estas herramientas disminuye la exposición de la empresa al riesgo de morosidad mejorando las expectativas de crecimiento y rentabilidad de esta.

- b) Los indicadores obtenidos de información de la empresa con respecto a la calidad de cartera de ésta permiten determinar el resultado obtenido producto de sus operaciones en el periodo 2017. De esta manera, la empresa cuenta con una herramienta útil para establecer sus siguientes objetivos de largo y corto plazo. Adicionalmente, esta información pone en evidencia la capacidad de recuperación que tuvo la organización, lo que le permite establecer el punto de equilibrio entre la seguridad que debe exigir en la recuperación de un crédito y la flexibilidad que debe mantener para no afectar el incremento de clientes que solicitan un crédito.

- c) El registro automatizado de la información de la empresa colabora con los tipos de control propuestos, definidos como eficiencia, eficacia y economía, ya que obliga a los trabajadores de la empresa a cumplir con los requisitos solicitados de la evaluación crediticia, además genera reportes de los avances de cobranza de la empresa. Igualmente, el uso de esta herramienta permite evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados, así como vigilar el uso adecuado de los recursos de la empresa.

- d) La propuesta del flujo de procesos de la empresa colabora con el proceso de control de la empresa ya que permite asignar responsabilidades a los trabajadores de la empresa obligando a que estos cumplan con los roles establecidos puesto que facilita su supervisión. Además, las herramientas propuestas como el cálculo automático de las metas diarias de cobranza y la nueva ficha de evaluación crediticia incorporan el primer tipo de control puesto que establecen las pautas a seguir para los procesos de evaluación crediticia y cobranzas facilitando la implementación de los dos siguientes tipos de control, el concurrente y posterior.

5.2. Recomendaciones

Con el objetivo de aportar en la mejora continua de la organización y luego de realizar el análisis de la información facilitada, se recomienda:

- a) Continuar en el uso de las herramientas entregadas a la empresa para lograr la implementación paulatina del control interno en esta. Así se asegurará cada vez más el cumplimiento satisfactorio de los objetivos propuestos. Además, el uso de los aportes entregados a la empresa repercute en la estandarización de los procesos de esta, permitiéndole así mayor capacidad de recuperación de préstamos y colocaciones. De esta manera se asegura el crecimiento sostenible de la empresa.
- b) Asistir a programas de capacitación en gestión y control de riesgos con el objetivo de transmitirlo a todo el equipo que labora dentro de la organización. Esta recomendación surge a partir de las dificultades encontradas en la aplicación de los instrumentos de investigación, ya que se observó la falta de conocimientos técnicos relacionados a la empresa. El mayor conocimiento en temas como estrategia empresarial, gestión de riesgos y técnicas de cobranza asegurará a la empresa el cumplimiento adecuado de los procedimientos.
- c) Esclarecer los objetivos de la organización mediante labores de planificación y diseño de la organización. Esto incluye determinar los objetivos a corto y largo plazo de la organización para involucrar a las trabajadoras a la empresa y fijar las estrategias necesarias para el cumplimiento de las expectativas que tiene cada una de las personas que conforma la institución. Además, los objetivos claros facilitarán la identificación

de indicadores cuantificables que permitirán evaluar de manera objetiva los avances de la empresa.

- d) Asegurar y organizar la información de la empresa ya que ésta es útil para la toma de decisiones. Además, sirve como respaldo de las operaciones realizadas generando un historial de los movimientos, datos de clientes, procedimientos de cobranzas, entre otros. Es por ello que se sugiere continuar con el uso del software propuesto asegurándose de que el acceso a este se realice de acuerdo a los permisos asignados a cada colaborador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Andía, G., & Camargo Cárdenas, G. (2004). *Análisis de morosidad de las Instituciones Microfinancieras en el Perú*. IEP. Huancayo: Lima. Recuperado el Setiembre de 2017, de <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/354>
- Bendezú Tenorio, N. D. (2014). *Implementacion de un sistema de información basado en un enfoque de procesos, para la mejora de la operatividad del área de créditos de la microfinanciera Crecer*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1159>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Castañeda Muñoz, E. E., & Tamayo Bocanegra, J. J. (2013). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado el Setiembre de 2017, de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/131>
- Colonio Córdova, R. A. (2017). *Control interno y su impacto basado en el COSO 92 en las Mypes comerciales de Huancayo - Perú Periodo 2014 - 2015*. Huancayo: Universidad Continental. Recuperado el Setiembre de 2017, de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3455>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission of The United States of North America. (2017). *Poster of Internal Control – Integrated Framework Principles*. Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ICIF-11x17-Cube-Graphic.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2018). *About us*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo* (3ra ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill .
- Dávila Canicoba, J. A. (2004). La letra de cambio. *Actualidad empresarial*, Págs VII - 1,2.
- De Lara Haro, A. (2008). *Medición y control de riesgos financieros* (3ra ed.). México D.F.: Limusa.
- Deloitte. (Diciembre de 2017). *Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

- Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas* (2da. ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ferrer Quea, A. (2012). *Estados Financieros - Análisis e interpretación por sectores económicos*. Lima: Instituto Pacífico.
- García Hanson, J., & Salazar Escobar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Chile: Universidad de Chile. Recuperado el Setiembre de 2017, de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf
- Hayes, S. (1992). A quién debe usted conceder crédito: análisis no financiero. *En Crédito y cobranzas: guía práctica*, Págs. 87 - 104.
- Hayes, S. (1992). Un análisis de su política de crédito. *En Crédito y cobranzas: guía práctica*, Págs. 15 - 34.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucío, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Horngren, C. T. (2010). *Contabilidad* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13ma. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación* (8va. ed.). México D.F.: Mc-Graw-Hill.
- León Castillo, J., Sánchez Piscocoya, M., & Jopen Sánchez, G. (2016). *Determinantes del acceso y uso de servicios financieros de las microempresas en el Perú*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social. Recuperado el 10 de 2017, de http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/cies_jlmsgj_informe_final.pdf

- Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, Decreto Legislativo N° 674 (Publicado y archivado en el Sistema Peruano de Información Jurídica 27 de 09 de 1991). Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>
- Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, N° 28015 (Archivado en el Sistema Peruano de Información Jurídica 03 de 07 de 2003).
- Lobato Gómez, F. (2007). *Administración, gestión y comercialización de la pequeña empresa*. Madrid: Macmillan Profesional.
- Madura, J. (2010). *Mercados e instituciones financieras*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el 13 de 10 de 2017, de Glosario: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-23515>
- Ministerio de la Producción. (Diciembre de 2017). *Estudios económicos realizados por el Ministerio de la Producción*. Recuperado el Mayo de 2018, de Publicaciones anuales: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales>
- Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Montes Zenteno, K. E. (2013). *Efectos de la Auditoría de Gestión en la administración de los riesgos crediticios de las Empresas Micro financieras en la Región Junín*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado el Setiembre de 2017, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/133>
- Münch Galindo, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). México D.F.: Pearson.
- Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 1, Presentación de Estados Financieros (Consejo Normativo de Contabilidad 2017). Recuperado el 02 de 02 de 2018, de Normas Internacionales de Contabilidad - NIC 1: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/ES_GVT_BV2017_IAS01.pdf
- Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas empresas (NIIF para las PYMES) (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Julio de 2009).
- Ortega Salavarría, R., Pacherras Recuay, A., & Díaz Romero, R. (2010). *Dinámica Contable. Registro y casos prácticos*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.
- ProInversión. (2006). *MYPEquena empresa crece. Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima.

- Ramírez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad administrativa: Un enfoque estratégico para compartir* (9na. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12da. ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Roberts, A. (2003). *El Microcrédito y su aporte al Desarrollo Económico*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina. Recuperado el Setiembre de 2017, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/icap/documents/icap/unpan027941.pdf>
- Romero López, A. J. (2010). *Principios de Contabilidad* (4ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica* (3ra. ed.). (Universidad Ricardo Palma, Ed.) Lima: Editorial Universitaria.
- Supo, J. (2011). *Seminario de investigación científica*. Huancayo: Material impreso del Seminario de investigación Científica Universitaria del Instituto de Investigación de la Universidad Continental .
- Talledo Sanchez, J. I. (2013). *La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las cajas rurales de ahorro y crédito y su relación con la competencia*. Lima: Universidad Esan. Recuperado el Setiembre de 2017, de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2013/mef201314.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (3ra ed.). México: Limusa S.A.
- Timmons, J. A. (1989). *The entrepreneurial mind*. Boston.
- Warren, C., Reeve, J., & Fess, P. (2005). *Contabilidad financiera* (9na ed.). México: International Thomson Editores.

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA									
TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO DE DATOS	MODALIDAD DE OBTEN.	Fuente de Informacion	
TESIS	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	Variable Independ.		Series de tiempo y corte	Recolect. 1ra. Mano	Fuente de Informacion	
MODELO DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE RIESGO DE MOROSIDAD DE LA EMPRESA DE PRÉSTAMOS "INVERSIONES & PRÉSTAMOS CRUZ DE MAYO S.A.C."	¿Cuáles son los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.?"	Determinar los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C."	Los componentes de control interno que gestionarán el riesgo de morosidad en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." son: (a) Actividades de control, (b) Medición de riesgos y (c) Información y comunicación.	COMPONENTES DE CONTROL INTERNO; TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE CONTROL	* Medición de riesgos * Actividades de control * Información y comunicación	La investigación es de nivel DESCRIPTIVO pues tiene como objetivo evaluar las características de control de la empresa con el objetivo de determinar una propuesta de control que gestione el riesgo de morosidad al que se encuentra expuesta. DEDUCTIVO porque se tiene como punto de partida una teoría general que se aplica en la empresa, que representa una situación particular.	Se revisará la teoría encontrada sobre las variables propuestas: Control interno y Riesgo de morosidad. Esta revisión se realizará principalmente en libros, revistas, tesis anteriores, artículos en internet, entre otros. Todos ellos detallados en las referencias bibliográficas.	De acuerdo al planteamiento del problema: LA EMPRESA, será la principal fuente de obtención de información.	
	PROBLEMAS ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS	Variable Depend.			Recolect. 2da. Mano		
	a. ¿Cuál es el efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.?"	a. Determinar el efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C."	a. El efecto del riesgo de morosidad vinculado a los componentes de control en las operaciones de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." es la disminución de la rentabilidad de la empresa.	RIESGO DE MOROSIDAD	Proceso de evaluación crediticia Proceso de Cobranzas			Se realizará una entrevista al representante general de la empresa, encuestas a los trabajadores y una ficha de observación realizada por la persona encargada de la investigación.	
	b. ¿Cuáles son las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.?"	b. Identificar las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C."	b. Las características de control que colaboran con los componentes de control para minimizar el riesgo de morosidad en los procesos de cobranza y evaluación crediticia de los clientes en la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." son la eficiencia, eficacia y economía.						
c. ¿Cuáles son los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.?"	c. Establecer los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C."	c. Los tipos de control que concurren con los componentes de control para cautelar los niveles de riesgo de morosidad en los procesos de evaluación crediticia y cobranzas de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C." son: Control Previo, Concurrente y Posterior.							

Anexo N° 02: Consentimiento informado de investigación**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Por el presente, yo, Amadeo César Castro Quispe, representante de la empresa "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.", certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada: Modelo COSO para gestionar riesgo de morosidad y sus efectos tributarios en la empresa de préstamos "Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.".

He leído el documento Hoja de Información del Estudio y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados; además se me ha informado que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Huancayo, 16 de marzo de 2018



GERENTE GENERAL
Amadeo César Castro Quispe
Inversiones & Préstamos
Cruz de Mayo S.A.C.

Participante: Amadeo César Castro Quispe
DNI: 07052387

Anexo N° 03: Cuestionario - Entrevista**INSTRUMENTO: Guía de Entrevista****CUESTIONARIO**

OBJETIVO GENERAL: Determinar el modelo de control que gestionará adecuadamente los riesgos de morosidad y asegurará el cumplimiento de las obligaciones tributarias en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer los procedimientos establecidos de la empresa y puntos débiles con respecto de las variables modelo de control, riesgo de morosidad y obligaciones tributarias.

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres: _____

Doc. Identidad: _____ **Grado de Instrucción:** _____

Cargo en la empresa: Propietario y gerente

A continuación, se realizarán una serie de preguntas abiertas (con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información) acerca de la organización y su apreciación sobre los aspectos relacionados a las actividades de investigación que se está realizando:

I) *Conocimiento de la empresa:*

- a. ¿Cuáles son las expectativas que tiene con su empresa?
- b. ¿Cuánto tiempo lleva operando su empresa?
- c. ¿Cuáles han sido los retos y/u obstáculos que la empresa ha enfrentado hasta el momento?
- d. ¿La empresa tiene identificado su público objetivo? ¿Qué características tiene?

II) Variable Independiente: Componentes de control interno

2.1 Medición de riesgos

- a. ¿Conoce los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa? Mencione cuáles
- b. Como líder de esta organización, ¿ha planteado objetivos a corto y largo plazo?
- c. ¿Estos objetivos son reales y alcanzables?
- d. ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de la empresa durante el tiempo que viene operando?

2.2 Actividades de control

- a. ¿Realizan actividades de control dentro de su empresa?
- b. ¿Estas actividades de control generan una retroalimentación al final de cada periodo?
- c. ¿Cuál considera que es el impacto que tendría el control dentro de su organización?
- d. ¿Considera que, dentro de su organización, existen políticas de créditos y cobranzas estandarizadas o las decisiones se van tomando de acuerdo a cada situación individual?

2.3 Información y comunicación

- a. ¿Qué tipo de información existe en la empresa? Palabras guía: Documentos, Recibos, Reportes de pagos y de cobranza
- b. ¿Existe indicaciones para la organización para esta información?
- c. ¿Considera que esta información, tal como está significa un recurso valioso para la organización?
- d. En la organización, ¿Se ha definido un organigrama o alguna jerarquía?
- e. ¿Cómo se comunican las normas y nuevos procesos en su organización? Y ¿cómo se da la resolución de conflictos?
- f. ¿Considera que la comunicación dentro de su organización es eficiente?

III) Variable dependiente: Riesgo de morosidad

3.1 Evaluación crediticia

- a. En su organización, ¿realizan evaluaciones crediticias? ¿Con qué objetivo?
- b. ¿La empresa ha determinado un proceso estandarizado de evaluación crediticia?
¿Existen montos máximos de préstamos y tasas estandarizadas?
- c. ¿Ha delegado la responsabilidad de la evaluación crediticia o todos los créditos son evaluados por su persona?
- d. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan para otorgar un crédito? ¿Existen créditos que sean de mayor aprobación?
- e. ¿Qué finalidad tienen los créditos que otorgan? ¿Se comprueba esta información?
- f. ¿Han denegado créditos? ¿Llevan un registro de estos créditos no aprobados?

3.2 Cobranzas

- a. ¿Cuál es el procedimiento regular de cobranza en la empresa?
- b. ¿Qué sucede cuando un cliente incumple con el pago de su cuota? ¿y del total prestado?
- c. ¿Han establecido moras y costos de cobranza? ¿Llevan un registro diferenciado de los créditos morosos que han sido recuperados?
- d. ¿Existe un archivo donde se evidencia el seguimiento de las cobranzas a los clientes?
- e. ¿Un cliente que incurrió en morosidad en sus préstamos anteriores puede solicitar un nuevo crédito?
- f. ¿La empresa cuenta con una política para determinar el momento y los requisitos para que un préstamo sea reconocido como irrecuperable?

Anexo N° 04: Cuestionario - Encuesta

INSTRUMENTO: Guía de cuestionario

CUESTIONARIO

OBJETIVO GENERAL: Determinar el modelo de control que gestionará adecuadamente los riesgos de morosidad y asegurará el cumplimiento de las obligaciones tributarias en la empresa “Inversiones & Préstamos Cruz de Mayo S.A.C.”

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres: _____

Cargo en la empresa: _____

¿Qué actividades realiza dentro de la empresa?:

A continuación, se presenta un cuestionario con preguntas sobre las tareas designadas en su rol de colaborador de la empresa. Con este cuestionario se pretende conocer su apreciación sobre los aspectos relacionados con las actividades de investigación que se están realizando en su organización. Muchas gracias por su tiempo.

I) Variable Independiente: Componentes de control interno

Diga usted en qué medida suceden o está identificada la empresa con las siguientes afirmaciones:

- 1 - Nunca: Esta afirmación no sucede en la empresa
- 2 - Casi nunca: Esta afirmación ha sucedido raras veces en la empresa
- 3 - A veces: Esta afirmación sucede a veces, pero no está establecido
- 4 - Casi siempre: Sucede casi siempre
- 5 - Siempre: Siempre sucede y se cumple con esta afirmación salvo raras excepciones.

<i>1.1 Medición de riesgos</i>					
a. Considero que el préstamo de dinero es una actividad comercial de alto riesgo.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
b. Los préstamos que se otorgan en la empresa son a personas conocidas y cercanas a esta.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
c. La empresa me ha capacitado sobre los riesgos que acarrea el otorgamiento de préstamos.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
d. Conozco cuántos préstamos debo realizar y el monto de cobranza que debo de alcanzar en el mes.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
e. La empresa evalúa el logro de los objetivos en relación a los préstamos otorgados y el monto esperado de cobranza.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
f. La empresa ha establecido el tope de créditos morosos y las condiciones para declarar un crédito como incobrable.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
<i>1.2 Actividades de control</i>					
a. Conozco el organigrama de la organización y tengo claro a quién debo reportar mis actividades.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
b. Diariamente reporto mis actividades a la persona designada por la gerencia.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
c. Las políticas para otorgar un crédito han sido claramente definidas por los directores de la empresa.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
d. Cumpló estrictamente cada una de las políticas de créditos determinadas por la empresa.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
e. Las políticas de cobranzas, como las notificaciones y procedimientos, han sido claramente establecidos y explicados por la gerencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
f. Conozco y cumpló las políticas de cobranza establecidas por la empresa.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
<i>1.3 Información y comunicación</i>					
a. La empresa cuenta con un sistema de organización de la información (Hojas de Excel, formularios, fichas, etc.)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
b. La información está segura dentro de la empresa y no está expuesta a la manipulación externa.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
c. Conozco los parámetros que debo de cumplir en el llenado y archivo de los documentos.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

d. La información de la empresa está organizada de manera que es de mucha utilidad en los procesos de la empresa.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
e. En la empresa existe una coordinación constante entre los trabajadores y la gerencia como reuniones, comunicados, entre otros.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
f. La comunicación dentro de la empresa es suficiente y útil para la resolución de conflictos.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

II) Variable dependiente: Riesgo de morosidad

2.1 *Evaluación crediticia:* A continuación, indique la frecuencia con la que sucede cada una de las siguientes afirmaciones acerca de las labores de evaluación crediticia.

a. Estoy encargado de la evaluación crediticia a los clientes.	SI			NO	
b. Me han explicado los pasos y requisitos para realizar la evaluación crediticia a los clientes solicitantes.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
c. Hay una persona encargada de supervisar las evaluaciones crediticias realizadas.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
d. En la evaluación crediticia, se obtienen los datos completos y reales de contacto del cliente.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
e. La empresa nos exige realizar la verificación del domicilio y trabajo del cliente solicitante.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
f. Los clientes siempre están dispuestos a evidenciar los ingresos que declaran.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
g. La empresa pregunta por la finalidad para la que estará destinado el préstamo y lo verifica.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
h. La empresa siempre solicita la firma de un aval para el otorgamiento de un préstamo.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
i. La empresa consulta otros historiales crediticios del cliente como la SBS, Infocorp, etc.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

2.2 *Cobranzas:* A continuación, indique la frecuencia con la que sucede cada una de las siguientes afirmaciones acerca de las labores de cobranza.

a. El proceso para realizar la cobranza de los préstamos genera reportes diariamente.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
b. La empresa realiza recordatorios de pago antes del vencimiento del préstamo como llamadas o notificaciones al cliente.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
c. Existe una meta de cobranza diaria de créditos vigentes, cuyo cumplimiento es frecuente.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
d. Existe una meta de recuperación diaria de créditos vencidos y se cumple con frecuencia.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
e. Se ha determinado las etapas de cobranza de los créditos vencidos, así como el presupuesto destinado a esta labor.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
f. La empresa cuenta con un reporte sistematizado de los pasos de cobranza que ha realizado por cliente.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
g. Los clientes morosos están clasificados con el objetivo de priorizar la cobranza de acuerdo a los montos y tiempo de atraso.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
h. Existe un registro de las personas morosas que ya no podrán acceder a un nuevo crédito con la empresa.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Anexo N° 05: Ficha de observación

Realizada por: Eliana Daniela Zevallos Correa

1. Variable Independiente: Componentes de control interno

Dimensiones	Indicadores	Escala					Evidencias encontradas
		Inexistente	Deficiente	En implementación	Suficiente	Efectivo	
Medición de riesgos	Comprensión del riesgo crediticio y de morosidad						
	Planificación de objetivos de colocación y recupero de préstamos						
Actividades de control	Existencia de tareas de control y supervisión						
	Aplicación de políticas de créditos y cobranzas						
Información y comunicación	Organización y seguridad de la información						
	Comunicación de normas y resolución de conflictos en la empresa						
Control Previo	Evaluación de conocimientos del proceso de evaluación crediticia						
	Confirmación de datos de contacto del cliente para la cobranza						
Control Concurrente	Verificación de cumplimiento de requisitos solicitados al cliente						
	Supervisión de objetividad en evaluación crediticia						
	Cumplimiento de meta de cobranza diaria de créditos vigentes						
	Seguimiento de avances en cobranza de créditos vencidos						
Control Posterior	Reporte de clientes morosos y créditos incobrables						

2. Variable dependiente: Riesgo de morosidad

Dimensiones	Indicadores	Escala					Evidencias encontradas
		Inexistente	Deficiente	En implementación	Suficiente	Efectivo	
Evaluación crediticia	Exigencia de cumplimiento de requisitos solicitados						
	Evaluación de la capacidad de pago del cliente						
Cobranzas	Efectividad en prevención de vencimiento de créditos						
	Seguimiento de cobranza de créditos vencidos						

3. Indicadores numéricos de la empresa

- Cantidad promedio de clientes atendidos mensualmente en el 2017
- Impacto en las utilidades por la recuperación de un crédito

$$\bullet \text{ Gasto promedio por cada S/ 100 de ingreso} = \frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$$

- Recuperación de préstamos otorgados: Plazo y procedimiento

$$\bullet \text{ Créditos Vigentes/Créditos Directos} = \frac{\text{Créditos} + \text{Rendimiento Créd. Vigentes}}{\text{Cartera de créditos}} \times 100$$

$$\bullet \text{ Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Desembolsos anuales}/365 \text{ días}}$$

- Ratios de rotación de cuentas por cobrar y morosidad

$$\bullet \text{ Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\bullet \text{ Morosidad} = \frac{\text{Cartera atrasada}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$$

- e. Intereses esperados vs. Intereses realizados
- f. Evaluación crediticia: Puntaje obtenido, actividad comercial del cliente y propósito del préstamo solicitado
- g. Recuperación de créditos vencidos

- *Refinanciamiento de créditos* = $\frac{\text{Créditos Refinanciados y Reestructurados}}{\text{Créditos Directos}} \times 100$
- *Créditos irrecuperables vs. créditos otorgados*

- h. Calidad de cartera de créditos

- *Calidad de cartera* = $\frac{(\text{Cartera vencida} + \text{castigos})}{(\text{Cartera Bruta} + \text{castigos})} \times 100$
- $\frac{(\text{Cartera vencida ponderada según su antigüedad})}{(\text{Cartera Bruta})} \times 100$

MANUAL DE USUARIO

**SISTEMA: INVERSIONES & PRÉSTAMOS CRUZ DE
MAYO S.A.C.**

MÓDULOS:

- *Evaluación y otorgamiento de créditos*
- *Proceso de Cobranza*
- *Proceso de Caja*

EQUIPO DE CREACIÓN RESPONSABLE:

Angel Cantorín

Telf: 964107356

Daniela Zevallos

HUANCAYO, marzo 2018

CONTENIDO DEL MANUAL

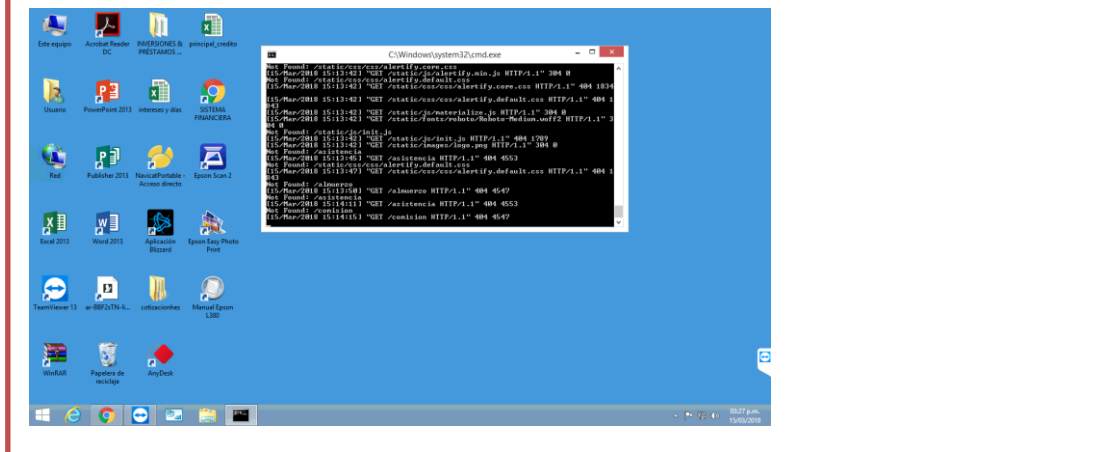
1.	Acceso al sistema	3
2.	Módulo 1: Evaluación y Otorgamiento de Créditos	5
1.1.	Crear cliente	5
1.2.	Registro de crédito	7
1.3.	Cronograma de pagos	10
3.	Módulo 2 Módulo 2: Proceso de Cobranza	11
3.1.	Pago de Cuota	11
3.2.	Reporte diario de cobranza	14
4.	Módulo 3: Caja	15
4.1.	Flujo de Caja	15
4.2.	Reporte de Caja	17


1. Acceso al sistema:

***Requerimientos previos:

El sistema está configurado para iniciar cada vez que el usuario encienda la computadora. Para esto, se activará un cuadro de comandos que debe permanecer minimizado y activo. De lo contrario deberá reiniciar la computadora para poder acceder al sistema.

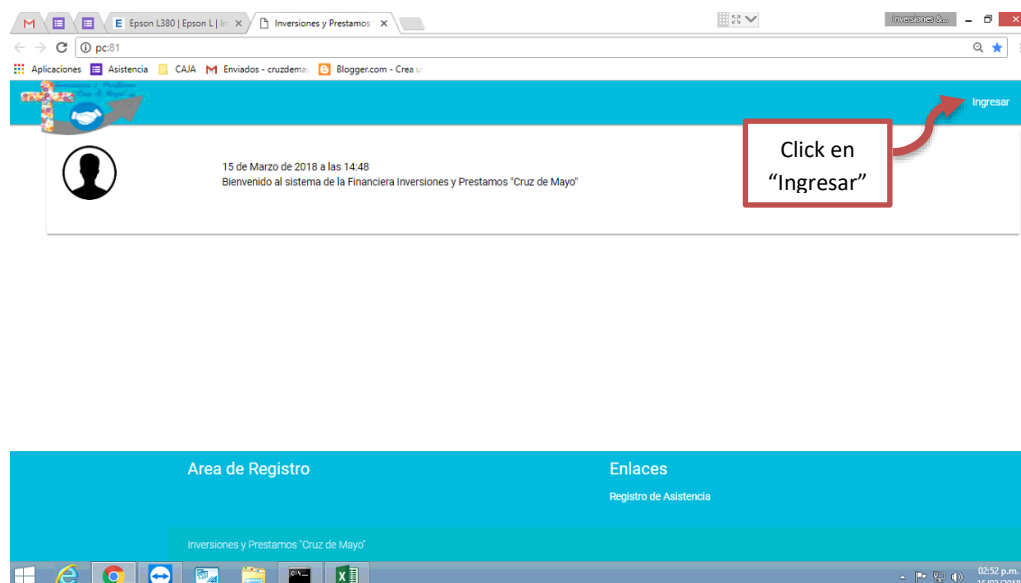
La siguiente figura muestra la pantalla con el cuadro de comandos activo:



Para acceder al sistema, primero deberá ingresar Google Chrome  y colocar la siguiente dirección: **pc:81**. También puede ingresar desde el escritorio, ya que se ha colocado un acceso directo.

NOTA: Se puede acceder desde las computadoras que se encuentren en red con el servidor. El acceso se realiza de la misma manera que de la computadora inicial.

Página inicial del sistema:



Luego, colocar el usuario y contraseña asignado. Con este paso entrará a la plataforma del sistema.

** En un numeral aparte se encuentran las instrucciones para la creación de usuarios y contraseñas.

The screenshot shows a login form with the following elements:

- Logo: "Inversiones y Prestamos 'Cruz de Mayo'" with a colorful cross and a hand icon.
- Text: "INGRESAR" above the input fields.
- User field: Labeled "U", containing the text "IBLANCO".
- Password field: Labeled "Pa", containing ten asterisks "*****".
- Submit button: A dark grey button labeled "INGRESAR".
- Link: A blue link labeled "Regresar" below the submit button.

Luego de ingresar los datos se ingresará a la plataforma inicial del sistema. Tal como sigue la figura:

The screenshot shows the main dashboard of the system. The browser address bar shows "pc81/plataforma/". The dashboard includes:

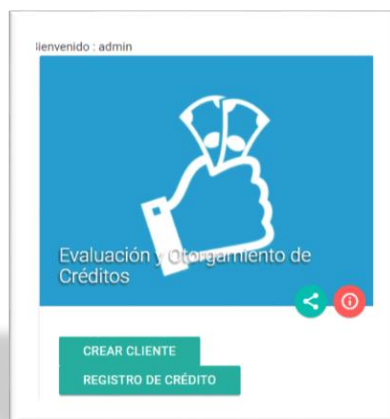
- Navigation menu: INICIO, ASISTENCIA, CAMBIAR CONTRASEÑA, SALIR.
- Welcome message: "Bienvenido: admin".
- Dashboard cards:
 - Evaluación y Otorgamiento de Créditos:** Includes buttons for "CREAR CLIENTE" and "REGISTRO DE CRÉDITO".
 - Proceso de Cobranza:** Includes buttons for "PAGO DE CUOTA" and "REPORTE PAGOS".
 - CAJA PROYECTADA:** Shows data for "27 de Marzo de 2018 a las 15:19":

Creditos:	S/3.400,0
Pagos:	S/1.617,3
Total:	S/1.782,7

 Includes a button for "REGISTRO ASISTENCIA".
 - Proceso Caja:** Includes buttons for "FLUJO DE CAJA" and "REPORTE DE CAJA".
- Support card: "Soporte Sistemas" by "Dangel Labs", with contact info: "+51 (64) 964107356" and "dcantorin@dangellabs.com".
- Footer: "Inversiones y Prestamos 'Cruz de Mayo'" and a Windows activation notice.

2. Módulo 1: Evaluación y Otorgamiento de Créditos

En este módulo se inicia el registro de los datos del cliente y de los créditos que se irán otorgando. Se divide en dos áreas:



2.1. Crear cliente

En la sección Crear cliente, el sistema nos permite ingresar los datos de contacto de un nuevo cliente teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

Todos los datos son obligatorios, excepto el RUC.

El DNI no debe duplicarse.

La referencia es necesaria para una mejor ubicación del domicilio del cliente.

Los datos ingresados deben ser reales y correctos para evitar posteriores inconvenientes al contactar al cliente.

Al dar click en la opción “Crear cliente” nos aparecerá la siguiente pantalla:

Etiqueta	Valor
RUC (Opcional)	
DNI (Obligatorio)	77652391
Apellido Paterno	Soto
Apellido Materno	Escobar
Nombres	Felicita
Teléfono de contacto	823683499397
Dirección	Jr. Loreto 351
Referencia del domicilio	Entre Ancash y Real

Por favor revise los datos y haga click en Registrar.

NOTA IMPORTANTE: El registro de los clientes por primera vez solicitará el llenado de una Ficha de Cliente adicional con datos adicionales sobre centro de labores entre otros. De no cumplir con el llenado de la ficha no se podrá registrar los créditos otorgados a este cliente.

Además, esta ficha es un resumen de la ficha elaborada para la evaluación y otorgamiento de créditos, la misma que debe ser rellena en el formulario que se encuentra dentro del Google Drive de la empresa (Link: <https://goo.gl/forms/yStPP1MQSxUDbLcc2>)

Una vez ingresados los datos principales de contacto del cliente aparecerá en la lista de todos los clientes registrados.

CLIENTES REGISTRADOS

DETALLE	RUC	DNI	APE PATERNO	APE MATERNO	NOMBRES	TELÉFONO	DIRECCIÓN	REFERENCIA	FECHA REGISTRO
VER		77652391	Soto	Escobar	Felicita	823683499397	Jr. Loreto 351	Entre Ancash y Real	01/03/2018
VER		35144556	Aguirre	fnjinh	ggjgrvb	244566678	rhjfflljn	hgykmbvd	28/02/2018
VER		34567798	Aguirre	fnjinh	ggjgrvb	244566678	rhjfflljn	hgykmbvd	28/02/2018
VER						988654324	calle los laureles	abljákk	27/02/2018
VER						ssdfdf	sdff	dff	24/02/2018
VER						898127272	asdsd	dsds	24/02/2018
VER						964787898	jsdkjb	jkbkj	24/02/2018
VER	20472398324	98272134	Correa	Rojas	Angela	932738234	Calle Real 765 Huancayo	Entre Arequipa y Moquegua	24/02/2018
VER		46288200	Zevallos	Correa	Eliana Daniela	991300218	Jirón Ancash 441 5to piso	A media cuadra de la plaza Constitución	15/02/2018
VER	12873928739	12323878	Zevallos	Correa	Daniela	961387878	Jr. Lima 567	Huancayo	13/02/2018

Cuando haga click en “Ver” ingresará a la plataforma de créditos y nótese que la primera vez solo le aparecerá la opción de Registrar ficha:

CREDITOS REGISTRADOS

Cliente: Alejandra - Zegarra

DNI: 27838473

RUC:

Apellido Paterno: Zegarra

Apellido Materno: Cordero

Dirección: Jr. Ancash 456

REGISTRAR FICHA

INGRESAR PAGO	CODIGO CREDITO	MONTO DESEMBOLSADO	FECHA DESEMBOLSO	FECHA LIMITE DE PAGO	DEUDA TOTAL	CUOTA	FRECUENCIA DE PAGO	N° CUOTAS	ESTADO	OBSERVACIONES	VER CRONOGRAMA
INGRESAR PAGO	CODIGO CREDITO	MONTO DESEMBOLSADO	FECHA DESEMBOLSO	FECHA LIMITE DE PAGO	DEUDA TOTAL	CUOTA	FRECUENCIA DE PAGO	N° CUOTAS	ESTADO	OBSERVACIONES	VER CRONOGRAMA

Al seleccionar la opción “Registrar Ficha” aparecerá el siguiente cuadro para rellenar datos adicionales para otorgar el crédito. Para el llenado de este formulario tenga en cuenta lo siguiente:

Estado Civil: Seleccione una de las siguientes opciones

Soltero – Casado – Conviviente – Divorciado - Viudo

Grado de Instrucción: Seleccione una de las siguientes opciones

Primaria completa – Secundaria completa – Técnica – Superior completa

Condición Vivienda: Seleccione una de las siguientes opciones

Propio – Alquilado – Familiar – En proceso de compra, hipoteca

Dirección laboral o negocio: Ingrese la dirección o empresa donde el cliente realiza su actividad laboral o donde está ubicado su negocio.

Información del aval (Nombre y teléfono): Colocar solo si fue solicitado, de lo contrario escriba “No aplica” ya que es un campo obligatorio.

Calificación cliente: Ingrese el puntaje obtenido de acuerdo al sistema de evaluación de la empresa. Puntaje mínimo: 1 (uno); máximo: 42 (cuarenta y dos)

Responsable Ficha Formulario: Ingrese el nombre del trabajador que realizó la toma de datos y evaluación del cliente, tanto en el sistema como en el drive adicional.

Registro Ficha Cliente

DNI: 776523 **DNI (Automático)** Estado Civil **Estado Civil**

Grado de Instrucción: Universitario **Grado de instrucción** Condición Vivienda: Familiar **Condición Vivienda**

Datos: Dirección: Mercado **Dirección laboral o negocio** Nombre del Aval: **Nombre del Aval ("No Aplica")**

Teléfono Aval: N/A **Teléfono del Aval ("N/A")** Calificación: 18 **Calificación cliente**

Responsable Ficha Formulario: Irene **Responsable Ficha Formulario**

REGISTRAR

Verifique que los datos estén correctos y haga click en Registrar para guardar el registro. Una vez finalizado el llenado de la ficha, aparecerán las siguientes opciones:

Credito Registrado

Cliente: Aldo - Rivera

DNI: 72373183

RUC:

Apellido Paterno: Rivera

Apellido Materno: Martinez

Dirección: Calle las totoras 238

CREDITOS REGISTRADOS

REGISTRAR CRÉDITO VER FICHA

INGRESAR PAGO	CODIGO CREDITO	MONTO DESEMBOLSO	FECHA DESEMBOLSO	FECHA LIMITE DE PAGO	DEUDA TOTAL	CUOTA	FRECUENCIA DE PAGO	N° CUOTAS	ESTADO	OBSERVACIONES	VER CRONOGRAMA
PAGAR	2018030004	S/600.00	27/03/2018	29/03/2018	S/ 648.0	S/ 324.0	DIARIO	2	VIGENTE	Préstamo en obs	CRONOGRAMA

2.2. Registro de crédito

NOTA IMPORTANTE: Para realizar el registro de crédito es un requisito indispensable haber llenado la ficha de datos y evaluación de los clientes. De lo contrario, el sistema no habilitará esta opción y no se podrán registrar desembolsos a nombre del cliente.

Para registrar un nuevo desembolso haga click en la opción “Registro de Crédito”:



Enseguida aparecerá la lista de clientes registrados, aquí puede seleccionar el cliente buscándolo o haciendo click directamente en el cliente. Haga click en Ver para ingresar a la ventana de cada cliente:

Inicio Cambiar Contraseña Salir

Ingrese aquí los datos del cliente a buscar

CLIENTES REGISTRADOS

DETALLE	RUC	DNI	APE PATERNO	APE MATERNO	NOMBRES	TELÉFONO	DIRECCIÓN	REFERENCIA	FECHA REGISTRO
VER		72373183	Rivera	Martinez	Aldo	889723983	Calle las totoras 238	a la vuetita	26/03/2018
VER		27838473	Zegarra	Cordero	Alejandra	982378867	Jr. Ancash 456	Huancayo	08/03/2018
VER		619	Blanco	PEREZ	IRENE	983745676	JR. JERUSALEN #165	POR LA UGEL	07/03/2018
VER		54651	cardenas	correa	carlos	964123132	jr. moquegua 451	cerdado	03/03/2018
DETALLE	RUC	DNI	APE PATERNO	APE MATERNO	NOMBRES	TELÉFONO	DIRECCIÓN	REFERENCIA	FECHA REGISTRO

Inversiones y Prestamos "Cruz de Mayo"

Luego, ingresará a la ficha del cliente, en donde debe hacer click en el botón “Registrar crédito”:

Inicio Registrar Cliente Salir

Cliente: Aldo - Rivera

DNI: 72373183

RUC:

Apellido Paterno: Rivera

Apellido Materno: Martinez

Dirección: Calle las totoras 238

CREDITOS REGISTRADOS

[REGISTRAR CRÉDITO](#) [DETALLE](#)

INGRESAR PAGO	CODIGO CREDITO	MONTO DESEMBOLSADO	FECHA DESEMBOLSO	FECHA LIMITE DE PAGO	DEUDA TOTAL	CUOTA	FRECUENCIA DE PAGO	N° CUOTAS	ESTADO	OBSERVACIONES	VER CRONOGRAMA
PAGAR	2018030004	S/600.00	27/03/2018	29/03/2018	S/ 648.0	S/ 324.0	DIARIO	2	VIGENTE	Préstamo en obs	CRONOGRAMA

Aparecerá una ficha para ingresar los datos del crédito a desembolsar. Este formulario pide los datos necesarios para poder calcular el Monto de la Cuota y el Total a Pagar.

De acuerdo a la configuración, el sistema incluye los datos principales del cliente, es decir, aparecerán de manera predeterminada. A su vez, solicitará que se rellenen los siguientes datos:

Monto a desembolsar: Es el monto que el cliente está solicitando de préstamo.

Interés: Es la tasa de interés a la que se está otorgando el préstamo, esta tasa está sujeta al tiempo del préstamo y a la cantidad desembolsada. Debe ser establecido por la persona designada para la evaluación y atención del cliente.

N° de cuotas: Es el número de pagos que deberá realizar el cliente para cancelar el total del préstamo. Por ejemplo, puede ser 30, o si es semanal en 4 a 6 semanas.

Plazo crédito: Indica la frecuencia con la que se darán los pagos, puede ser Diaria, Semanal, Quincenal o Mensual.

Asimismo, existen datos que arrojará el sistema para el control adecuado del préstamo. Estos son:

Monto de la cuota: Es el monto que deberá abonar el cliente cada vez que pague la cuota respectiva.

Total a pagar: Es la sumatoria del monto desembolsado y los intereses calculados. El cliente deberá cumplir con el aporte de este monto total, de lo contrario no se podrá registrar el préstamo como cancelado.

Fecha límite de pago: El sistema calculará automáticamente cuando es la fecha límite para el pago de las cuotas de acuerdo a los datos ingresados. Pasada esta fecha el crédito será calificado como vencido.

REGISTRO DE CRÉDITO

LEYENDA:

Automático

Colocar datos

MONTO DE CUOTA	TOTAL A PAGAR
S/ NaN	S/ 0,0
Nuevo Crédito	
Cliente: Nombres y apellidos del cliente	Documento Identidad: Doc. Identidad
Código Crédito Código Crédito	RUC Nro de RUC
	Fecha Desembolso Fecha desembolso
Monto Desembolso S/ Monto a desembolsar	Interés % Tasa de interés pactada
Monto Cuota NaN Monto de Cuota	
N° Cuotas Número de Cuotas	Plazo Crédito Frecuencia de pagos
Fecha Límite de Pago Fecha límite de pago	
Pago Total 0,0 Pago total	
Observación: OBSERVACIONES	
<input type="button" value="Registrar"/> <input type="button" value="Regresar"/>	

Al finalizar el llenado de los datos, verificar que la **fecha límite de pago, la cuota y el total a pagar** estén correctos, y presionar el botón “Registrar”. El sistema debe generar el cronograma de Pagos y aparecerá un nuevo registro tal como se muestra en la siguiente figura:

Cliente: IRENE - Blanco

DNI: 76005619

RUC:

Apellido Paterno: Blanco

Apellido Materno: PEREZ

Dirección: JR. JERUSALEN #165

CREDITOS REGISTRADOS

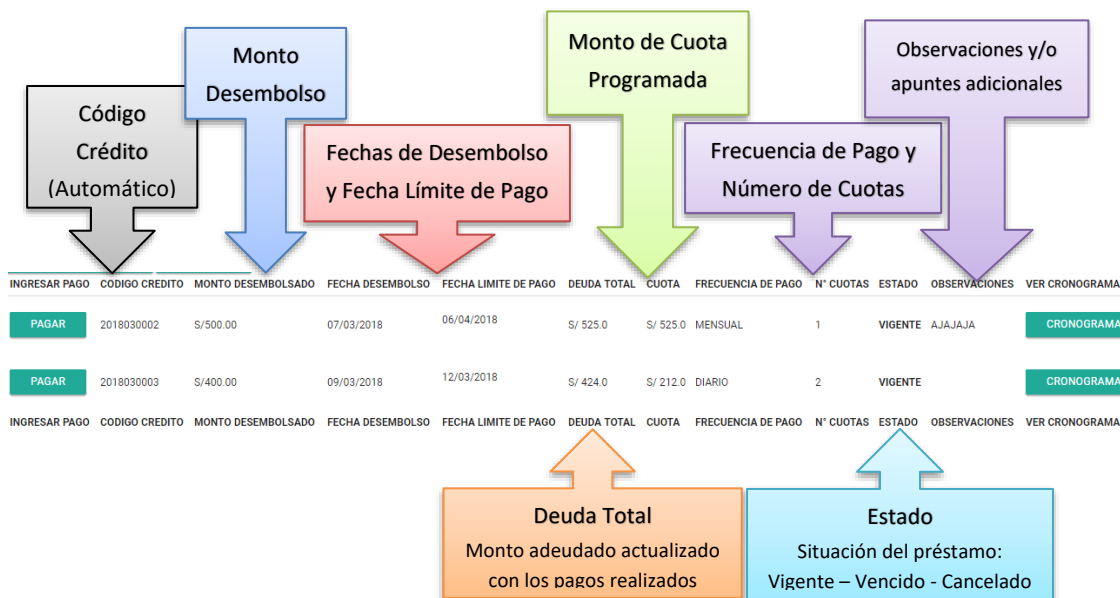
REGISTRAR CRÉDITO VER FICHA

INGRESAR PAGO	CODIGO CREDITO	MONTO DESEMBOLSADO	FECHA DESEMBOLSO	FECHA LIMITE DE PAGO	DEUDA TOTAL	CUOTA	FRECUENCIA DE PAGO	N° CUOTAS	ESTADO	OBSERVACIONES	VER CRONOGRAMA
PAGAR	018030002	S/500.00	07/03/2018	06/04/2018	S/ 525.0	S/ 525.0	MENSUAL	1	VIGENTE	AJAJAJA	CRONOGRAMA
PAGAR	018030003	S/400.00	09/03/2018	12/03/2018	S/ 424.0	S/ 212.0	DIARIO	2	VIGENTE		CRONOGRAMA

Haga click aquí para ver el cronograma de pagos.

NOTA IMPORTANTE: Los desembolsos aparecerán como un egreso en Caja en el día en el que se realicen, por ello es importante registrarlos al momento que se realizan y no en días distintos.

Asimismo, tener en cuenta los datos que presentarán los créditos a partir del registro del desembolso:



2.3. Cronograma de pagos

Cada crédito tiene una opción de “Ver Cronograma”. Esta opción mostrará un resumen de los pagos realizados a ese crédito que el usuario puede imprimir o guardar como un archivo de pdf. Para obtener este archivo solo es necesario hacer click en la opción de “Ver cronograma” y aparecerá la siguiente ventana:

The screenshot shows a web application window titled "Cronograma Pagos" with a browser address bar showing "1 / 1". The main content area displays a "CRONOGRAMA DE PAGOS" report. At the top right, there is a "Fecha de impresión:" field with the value "05/04/2018". Below this, the report includes the following details:

- Codigo Prestamo: 2018030005
- Nombre Cliente: Rivera Martinez Aldo
- Numero de Cuotas: 30
- Deuda Total: S/967.5
- Fecha Vencimiento: 01/05/2018

The main data is presented in a table with the following columns: "N° Item", "Fecha Pago", "Monto Cuota", and "Observaciones".

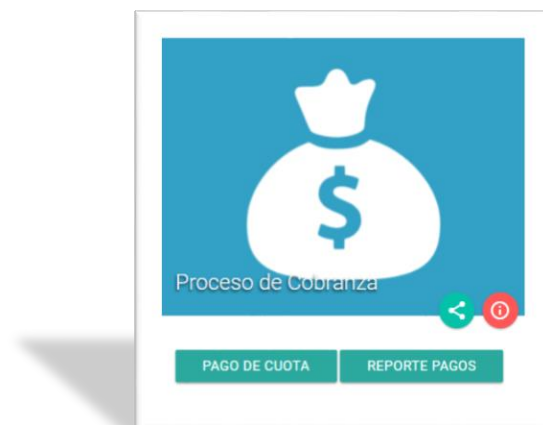
N° Item	Fecha Pago	Monto Cuota	Observaciones
1	02/04/2018	S/ 15.40	
2	03/04/2018	S/ 15.40	
3	06/04/2018	S/ 18.30	
4	08/04/2018	S/ 15.40	
(...)	(...)	(...)	(...)

On the right side of the window, there is a sidebar with a purple callout box that says "Opciones para imprimir y/o guardar" with an upward-pointing arrow. Below this callout are three circular icons: a plus sign, a minus sign, and a square icon.

At the bottom of the screenshot, there is a purple callout box with an upward-pointing arrow containing the text: "N° PAGO // FECHA DE ABONO // MONTO ABONADO // OBS".

3. Módulo 2:

En este módulo se registrarán todos los abonos que se realicen a los créditos registrados. Se pueden realizar dos actividades: (1) Registrar el pago de una cuota y (2) generar el reporte diario de cobranzas.



3.1. Pago de cuotas

Al hacer click en la opción “Pago de Cuota” el sistema presentará en la pantalla un resumen de los pagos registrados hasta el momento. De no haber registrado ningún pago aparecerá en blanco.

Es necesario tener en cuenta que el registro de pagos se debe realizar seleccionando el cliente y el préstamo efectivo al cual se abona la cuota. Luego, para realizar el registro de la cobranza se debe hacer click en “Registrar Cobro”.

Total Cobranzas:

S/ None

- No se encontraron registros.

Ingresos del día

Codigo Pago	Fecha Pago	Monto Amortizado	Cliente	Doc Cliente	Numero Cuota
NO HAY NINGÚN REGISTRO DE COBRANZA TODAVÍA					

Una vez seleccionada esta opción el sistema nos llevará a la lista de clientes:

DETALLE	RUC	DNI	APE PATERNO	APE MATERNO	NOMBRES	TELÉFONO	DIRECCIÓN	REFERENCIA	FECHA REGISTRADO
VER		77652391	Soto	Escobar	Felicita	823683499397	Jr. Loreto 351	Entre Ancash y Real	01/03/2018
VER		35144556	Aguirre	fhjjnh	ggjjgrvb	244566678	rhjffllñjn	hgyjkmvbd	28/02/2018
VER		34567788	Aguirre	fhjjnh	ggjjgrvb	244566678	rhjffllñjn	hgyjkmvbd	28/02/2018
VER		23456789	Blanco	Perez	Irene	988654324	calle los laureles	ablj6kk	27/02/2018
VER		23456789	sere	sedfsdf	dfdf	ssdfdf	sdfd	dfdf	24/02/2018
VER		98239487	osidjjo	jjoasdiolj	sdfd	898127272	asdsd	dsds	24/02/2018
VER		23434545	awewew	asdsd	asdsd	964787898	jsdkjb	jkbbj	24/02/2018

Aquí el usuario debe seleccionar el cliente que está realizando el pago correspondiente. Una vez dentro de la ficha del cliente seleccionar el cuadro "Pagar" del crédito a abonar:

INGRESAR PAGO	CODIGO CREDITO	MONTO DESEMBOLSADO	FECHA DESEMBOLSO	FECHA LIMITE DE PAGO	DEUDA TOTAL	CUOTA	FRECUENCIA DE PAGO	N° CUOTAS	ESTADO	OBSERVACIONES	VER CRONOGRAMA
PAGAR	2018030004	S/600.00	27/03/2018	29/03/2018	S/ 648.0	S/ 324.0	DIARIO	2	VIGENTE	Préstamo en obs	CRONOGRAMA
PAGAR	2018030004	S/900.00	27/03/2018	01/05/2018	S/ 967.5	S/ 32.3	DIARIO	30	VIGENTE		CRONOGRAMA
PAGAR	2018040004	S/500.00	05/04/2018	10/05/2018	S/ 530.0	S/ 17.7	DIARIO	30	VIGENTE		CRONOGRAMA

NOTA IMPORTANTE: Es indispensable que se cancelen los créditos de los más antiguos a los más nuevos. Debe ser estrictamente cuidadoso con el registro de la cobranza, ya que no se podrá borrar o anular en caso de cometer errores.

También tenga en cuenta que el cliente puede pagar un monto mayor o menor que su cuota programada, en ese caso será necesario que anote bien el monto que está recibiendo para llevar el control adecuado de los pagos realizados por el cliente.

Al seleccionar “Pagar”, aparecerá un nuevo formulario para el registro de la cobranza. Asimismo, aparecerán datos importantes del crédito como el Monto total de la deuda, el Saldo pendiente de Cobro y el Número de Cuotas programadas para el préstamo. La mayoría de los datos en este formulario son automáticos excepto por el “Monto de Pago”. Este monto aparecerá automáticamente con el valor de cuota programada, pero el usuario deberá anotar el monto que está recibiendo si fuera mayor o menor a la cuota.

REGISTRO PAGO DE CRÉDITO

CREDITO TOTAL	SALDO POR COBRAR	NUMERO DE CUOTAS
S/530.0	S/530,0	30

Registro de Pago de Crédito


Cliente: Rivera Martinez Aldo
 Documento Identidad: 72373183

Código Cliente: 5
 Fecha Pago: 05/04/2018

Monto Pago: **Monto abonado por el cliente**
 Numero Cuota: 1

Tipo Movimiento: COBRANZA

Registrar Regresar



Finalmente revise que los datos sean conformes y de click en “Registrar”. A continuación, aparecerá el resumen de los pagos registrados en el día para que pueda revisarlos y sumarlos, tal como aparecen en la ventana siguiente. Una vez en esta pantalla puede proceder a registrar más cobranzas.

Total Cobranzas: S/ 229,7 Registrar Cobro

Ingresos del día

Codigo Pago	Fecha Pago	Monto Amortizado	Cliente	Doc Cliente	Numero Cuota
9	05/04/2018	S/ 212.0	Blanco PEREZ IRENE	76005619	1
8	05/04/2018	S/ 17.7	Rivera Martinez Aldo	72373183	1

3.2. Reporte diario de cobranza

Al inicio de este módulo, donde se encuentran las opciones principales, existe la opción “Reporte pagos”, esta le permitirá generar un reporte para guardar o imprimir el resumen de pagos recibidos en el día.

Para regresar luego de ver este reporte sólo de click en la flecha de “Anterior” y listo.

Reporte Pagos 1 / 1

Fecha de impresión:
05/04/2018

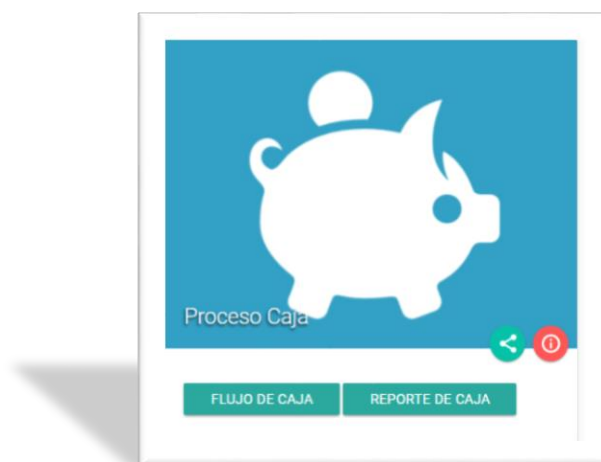
REPORTE DE PAGOS 05/04/2018

TOTAL COBRANZAS: S/229,7

Código Pago	Fecha Pago	Monto Amortizado	Cliente	Doc. Cliente	Nro. Cuota
1	02/04/2018	S/ 15.40	Rivera Martinez, Aldo	12345678	2
2	02/04/2018	S/ 15.40	Vasquez León, Angela	99775532	1
3	02/04/2018	S/ 18.30	Pérez De La Cruz, Carlos	98273923	11
4	02/04/2018	S/ 15.40	Cerrón Aliaga, Roxana	47283819	13
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

4. Módulo 3: Caja

En este módulo se verifican los movimientos de caja. Estos han sido clasificados en cuatro rubros: Ingresos por cobranzas, Otros ingresos, Desembolsos, Otros egresos. Este módulo tiene igualmente dos opciones: Flujo de caja y Reporte de caja



4.1. Flujo de Caja

Al seleccionar la opción de “Flujo de Caja” aparecerá una pantalla donde se puede visualizar un resumen de los ingresos y egresos del día. También se ve que se ha generado automáticamente el saldo final de los montos cobrados y desembolsados del mismo día.

Ingresos					Egresos				
Item	Fecha Pago	Categoría	Monto	Comprobante	Item	Fecha Pago	Categoría	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total pago de creditos	S/229.7	--	--	05/04/2018	Total Desembolso	S/500.0	--

Recuerde que la Caja de la empresa está sujeta a cuatro movimientos generales:

Ingresos:

- a) Cobranzas
- b) Ingresos de gestión

Egresos:

- a) Desembolsos
- b) Egresos de gestión

En tal sentido, el sistema está programado para sumar automáticamente el total de cobranzas realizadas en el día, como el total de desembolsos registrados. Por lo que será necesario que usted inserte los otros ingresos de gestión como préstamos de la gerencia, ingresos extraordinarios, entre otros. De la misma manera debe registrar los egresos de gestión, tales como gastos en pasajes, pago de remuneraciones, entregas de dinero a la gerencia, entre otros.

a) Registrar Ingreso:

Para registrar un ingreso, tiene que estar en la ventana de Flujo de Caja, ahí debe seleccionar el botón "Registrar Ingreso"

Item	Fecha Pago	Categoría	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total pago de creditos	S/229.7	--

Item	Fecha Pago	Categoría	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total Desembolso	S/500.0	--

Y luego aparecerá el siguiente formulario:

Registro de Caja

Tipo Movimiento: INGRESO

Fecha Movimiento: 05/04/2018

Categoría: **Seleccione una categoría**

Comprobante de Pago: **Seleccione un tipo de comprobante de pago**

Monto: **Coloque el monto**

Monto a ingresar/egresar

Concepto: **Coloque el concepto del ingreso**

Registrar Regresar

b) Registrar Egreso:

Para registrar un egreso, tiene que estar en la ventana de Flujo de Caja, ahí debe seleccionar el botón “Registrar Egreso”

Total Ingresos: S/229,7

Total Egresos: S/500,0

Ingresos

Item	Fecha Pago	Categoría	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total pago de creditos	S/229,7	--

Egresos

Item	Fecha	Categoría	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total Desembolso	S/500,0	--

REGISTRO DE CAJA

Registro Caja

Tipo Movimiento: EGRESO

Fecha Movimiento: 05/04/2018

Categoría: **Seleccione una categoría**

Comprobante de Pago: **Seleccione un tipo de comprobante de pago**

Monto: **Coloque el monto**

Concepto: **Coloque el concepto del egreso**

Regresar

04:53 p.m.
05/04/2018

4.2. Reporte de Caja

Finalmente, luego de registrar todos los movimientos podrá acceder al reporte diario de Caja.

Reporte Caja 1 / 1

Fecha de Impresión:
05/04/2018

REPORTE DE CAJA 05/04/2018

INGRESOS: S/229,7

Codigo Pago	Fecha Pago	Categoria	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total pago de creditos	S/229,7	--

EGRESOS: S/500,0

Codigo Pago	Fecha Pago	Categoria	Monto	Comprobante
--	05/04/2018	Total Desembolso	S/500,0	--

SALDO FINAL: S/-270,3

Anexo N° 07: Ficha de datos de clientes propuesta



SOLICITUD DE CRÉDITO

CÓDIGO DE PRÉSTAMO

N° PRÉSTAMO

FECHA DE SOLICITUD:

I. DATOS DE SOLICITUD DE CRÉDITO

MONTO SOLICITADO			
MOTIVO DEL PRÉSTAMO			
FRECUENCIA DE PAGOS	DIARIO - SEMANAL - QUINCENAL - MENSUAL	PLAZO	
NOTA: La presente solicitud está sujeta a evaluación crediticia a realizar por la empresa, no garantiza el préstamo. Por favor indique todos los datos para agilizar el préstamo.			

II. DATOS PERSONALES DEL CLIENTE

TIPO DE DOCUMENTO	DNI - CE - OTROS	N° DOCUMENTO	
APELLIDOS			
NOMBRES			
SEXO	FEMENINO - MASCULINO	ESTADO CIVIL	SOLTERO - CASADO - CONVIVIENTE - VIUDO - DIVORCIADO
GRADO DE INSTRUCCIÓN	PRIMARIA - SECUNDARIA - TÉCNICA - SUPERIOR	NÚMERO DE HIJOS	
FECHA DE NACIMIENTO		LUGAR NACIMIENTO	
TELÉFONO FIJO		TELÉFONO CELULAR	
DIRECCIÓN ACTUAL			
DISTRITO		PROVINCIA	
CONDICIÓN DE VIVIENDA	PROPIO - ALQUILADO - FAMILIAR - HIPOTECADO		

III. INFORMACIÓN DE CÓNYUGE O GARANTE

TIPO DE DOCUMENTO	DNI - CE - OTROS	N° DOCUMENTO	
APELLIDOS			
NOMBRES			
DIRECCIÓN ACTUAL			
TELÉFONO			

IIIa. INFORMACIÓN ADICIONAL DE GARANTE

CLIENTE SIN GARANTE ()

TIPO DE DOCUMENTO	DNI - CE - OTROS	N° DOCUMENTO	
APELLIDOS			
NOMBRES			
DIRECCIÓN ACTUAL			
TELÉFONO		RELACIÓN CON EL TITULAR	

IV. INFORMACIÓN DE ACTIVIDAD COMERCIAL O LABORAL DEL CLIENTE

TIPO DE ACTIVIDAD	DEPENDIENTE - COMERCIANTE	TOTAL INGRESOS MENSUALES	
DIRECCIÓN DE TRABAJO			
CARGO EN LA EMPRESA			
TIEMPO DE ACTIVIDAD (Ya sea laboral o de empresa) ¿Hace cuánto trabaja ahí?			
OTROS INGRESOS			

IVa. SOLO PARA PERSONAS CON NEGOCIO

CONDICIÓN DE EMPRESA	FORMAL - INFORMAL	N° RUC	
TIPO DE LOCAL	PROPIO - ALQUILADO - FAMILIAR - HIPOTECADO	GIRO DEL NEGOCIO ¿A qué se dedica?	
TIPO DE NEGOCIO	COMPRA/VENTA - ELABORACIÓN/VENTA - PRODUCCIÓN/VENTA		
VENTAS MENSUALES APROX		COMPRAS DIARIAS O SEM	
SOCIOS VINCULADOS			

 FIRMA SOLICITANTE

 FIRMA GARANTE

Anexo N° 08: Ficha de evaluación crediticia propuesta



EVALUACIÓN CREDITICIA		CÓDIGO DE PRÉSTAMO
N° PRÉSTAMO		
DNI Cliente		

(La siguiente información es para rellenar por la empresa)

I. SITUACIÓN DE DEUDA EN LA SBS

CALIFICACIÓN DEL DEUDOR	NORMAL - PROB. POTENCIALES - DEFICIENTE - DUDOSO - PÉRDIDA	TOTAL ADEUDADO SEGÚN SBS	
MONTO ADEUDADO CON OTRAS FINANCIERAS O BANQUITOS		SITUACIÓN DE PAGOS DE PRÉSTAMO (Opinión personal)	PUNTUAL - REGULAR - DEFICIENTE

**Adjuntar reporte de SBS

II. REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y REQUISITOS

* REQUISITOS SI ES PERSONA NATURAL - TRABAJADOR DEPENDIENTE:

	ENTREGADO	OBSERVACIONES
COPIA DNI		
RECIBO DE AGUA O LUZ DE DOMICILIO		
BOLETAS O RECIBOS SIMPLE DE PAGO (03 meses)		
VERIFICACIÓN DE DOMICILIO (Fotos y croquis)		
TELÉFONO PERSONA DE CONTACTO EN CENTRO LABORAL		
OTROS:		

* REQUISITOS SI ES PERSONA CON NEGOCIO:

	ENTREGADO	OBSERVACIONES
COPIA DNI		
RECIBO DE AGUA O LUZ DE DOMICILIO		
03 PDT'S o REGISTRO DE VENTAS Y COMPRAS		
LIBRETA DE VENTAS NO DECLARADAS		
VERIFICACIÓN DE DOMICILIO (Fotos y croquis)		
VERIFICACIÓN DE NEGOCIO (Fotos y croquis)		
OTROS:		

III. EVALUACIÓN DEL CLIENTE POR PUNTAJES

PUNTAJE MÁXIMO 42

PUNTAJE MÍNIMO 18

	1	2	3
1. ESTADO CIVIL Y FAMILIAR	Soltero	Conviviente o con hijos	Casado con hijos
2. SITUACIÓN VIVIENDA, NEGOCIO, PROPIEDADES	Ninguna propiedad	Contratos de alquiler, vivienda familiar	Casa propia, alquiler constante
3. SITUACIÓN COMERCIO O LABORAL	Negocio o trabajo informal o volátil	Negocio con RUS, trabajo sin beneficios	Negocio o trabajo formal - estable
4. TIEMPO EN EL NEGOCIO O TRABAJO	Menor a 9 meses	De 9 meses a 18 meses	Mayor a 18 meses
5. MONTO INGRESOS MENSUALES VS. PRÉSTAMO	Ingresos mensuales menores al préstamo	Ingresos cubren 2/3 del préstamo	Ingresos superiores al préstamo solicitado
6. TIPO DE NEGOCIO O TRABAJO	Por campañas o temporadas	Periodos mayores a 4 meses de duración	Negocio y trabajo estable en el año
7. CALIFICACIÓN DE LA SBS	Deficiente - dudoso - pérdida	Problemas potenciales	Normal
8. MONTO ADEUDADO EN OTRAS ENTIDADES	Mayor a 3000, más de 4 entidades	Hasta 2000, con hasta tres entidades	Menor a 1000, con hasta 2 entidades
9. REFERENCIA DE OTROS CRÉDITOS O ENTIDADES	Cliente sin créditos ni antecedentes	Cliente de otras entidades, 2do créd.	Más de 4 créditos otorgados y pagados
10. PUNTUALIDAD EN PAGO DE CRÉDITOS ANTERIORES	Atrasos, moras, refinanciamientos	Atrasos menores a 7 días	Créditos cancelados a tiempo
11. MOTIVO DEL PRÉSTAMO	Urgencia	Imprevistos, oportunidades	Inversión
12. VERIFICACIÓN DE DATOS DE CONTACTO	Domicilio y telefono incorrectos/no brinda	Domicilio cambiante, teléfono variable	Domicilio y teléfono conformes
13. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS SUSTENTATORIOS	No sustenta ingresos, ni entrega documentos	Entrega documentos, no sustenta ingresos	Sustenta ingresos y entrega documentos
14. OPINIÓN DE ANALISTA	Cliente reacio a responder preguntas	Cliente dudoso, compromiso de pago	Cliente accesible y compromiso de pago

PUNTAJE TOTAL

CATEGORÍA DE CALIFICACIÓN

32 - 42 Aprobación automática

20 - 31 Consulta y sustento de préstamo

1 - 19 Denegado

DOCUMENTOS Y PUNTAJES REVISADOS POR:	
--------------------------------------	--

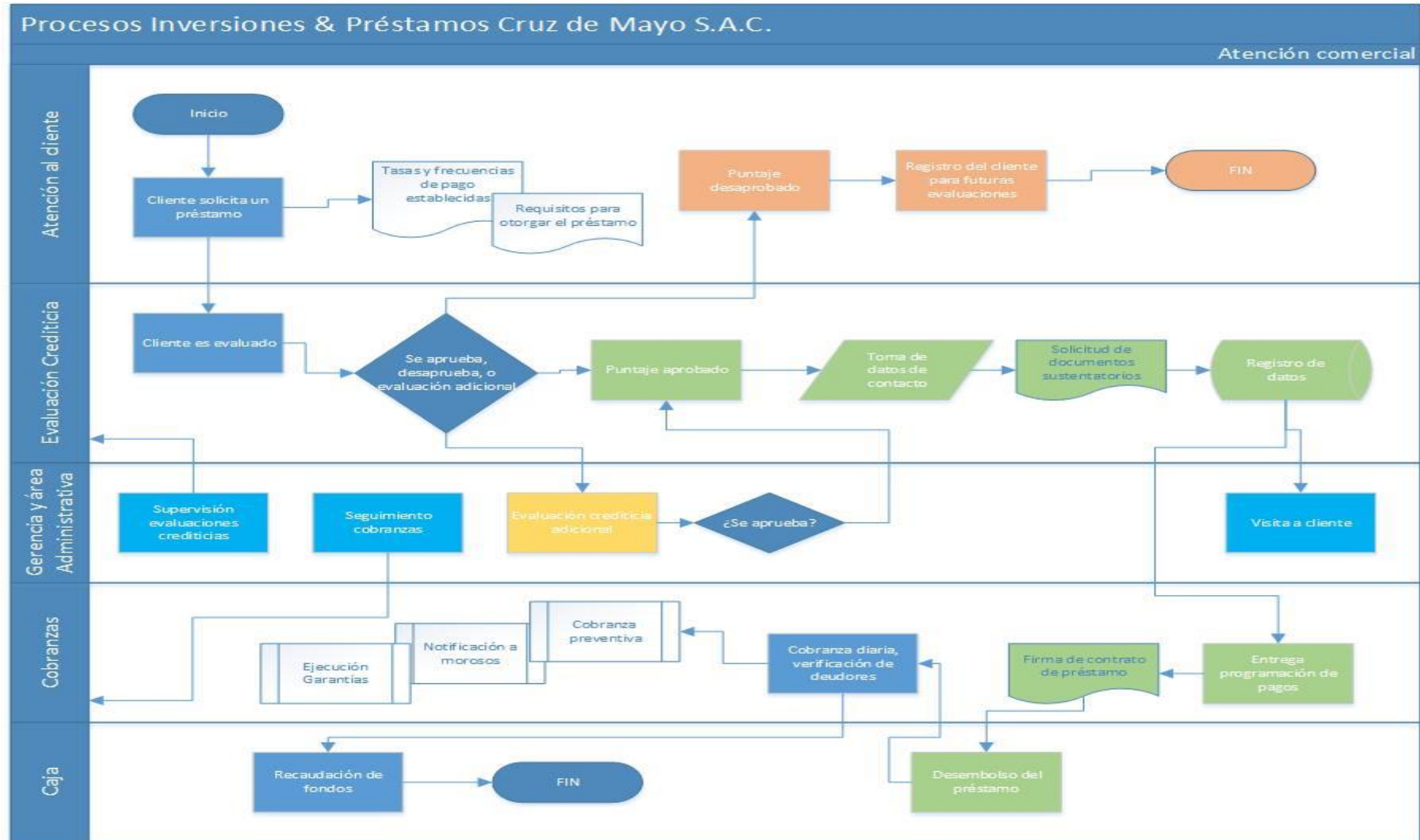
III. PROPUESTA FINAL DE PRÉSTAMO

MONTO A DESEMBOLSAR		TASA (%)	
FRECUENCIA DE PAGOS	DIARIO - SEMANAL - QUINCENAL - MENSUAL	PLAZO	
FECHA DE VENCIMIENTO		MONTO CUOTA	

OBSERVACIONES:

FIRMA SUPERVISOR(a)	FIRMA REVISION GERENTE

Anexo N° 09: Propuesta flujo de procesos



Anexo N° 10: Evidencias fotográficas

a) Fotos de la oficina



b) Archivo y documentos de la empresa.



c) Calendario de metas de cobranza.



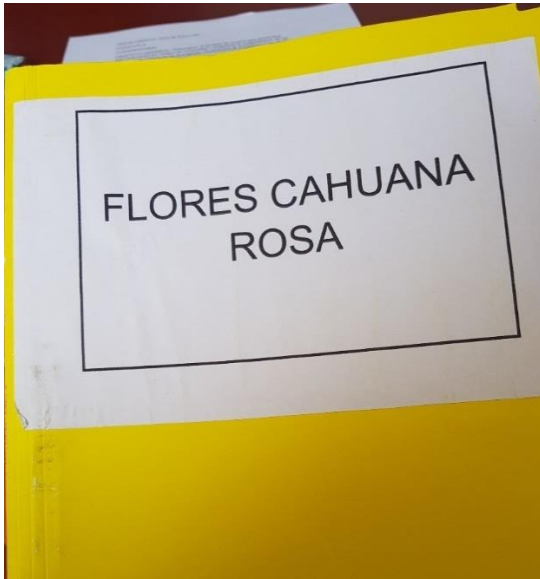
d) Ficha de intereses de préstamos

ANALISTA DE CRÉDITOS: KELLY PAREDES BERNARDO
CELULAR: 943291036

	30DIAS	45DIAS	4SEMANAS	6SEMANAS	8SEMANAS
S/100.00	S/3.50	S/2.40	S/27.00	S/19.70	S/14.50
S/300.00	S/10.50	S/7.20	S/81.00	S/56.00	S/43.50
S/500.00	S/17.50	S/12.00	S/135.00	S/93.40	S/72.50
S/1000.00	S/35.00	S/24.00	S/270.00	S/186.70	S/145.00

Anexo N° 11: Documentos revisados de la empresa

a) Documentos de evaluación crediticia



GRADO DE INSTRUCCIÓN: []
 FECHA DE NACIMIENTO: 17-06-1983

NUMERO	REF. DEL GIRADOR	LUGAR DE GIRO	FECHA DE GIRO DIA / MES / AÑO	VENCIMIENTO DIA / MES / AÑO	MONEDA E IMPORTE
Por esta LETRA DE CAMBIO se servirá (n), pagar incondicionalmente a la Orden de La cantidad de					
En el siguiente lugar de pago, o con cargo en la cuenta del Banco					
Girado a:			Importe a debitar en la siguiente cuenta del Banco que se indica		
BANCO			OFICINA		
NUMERO DE CUENTA			D.C.		
Domicilio:			Nombre / Denominado o Razón Social del Girador		
D.O.I.:			D.O.I.		
Firma:			Firma		
Nombre del Representante:			Nombre / del Representante(s)		

Ustedes Especialistas:
 (a) Si el negocio puede ser pagado por el Banco, el girador debe firmar este libro antes.
 (b) Esta Letra de Cambio no requiere ser presentada por el Banco para pagar.

NI FIRMAR DEBAJO DE ESTE LINEA

b) Evaluación crediticia inicial

DIARIO

ACTIVIDAD	MONTO SOLICITADO	PAGOS: DIARIO () SEMANAL ()	FECHA:	PLAZO: 30 D. () 45 D. () 6 S. () 6 S. ()
I. INFORMACION DEL CLIENTE				
A. P.	A. M.	Sexo F () M ()	Nombres:	
D.N.I.	Grado Inst.		Fecha de Nacimiento: / /	
N° Hijos Dep.	Gen ()		Telefono:	
Estado Civil: S () C () V ()	Lugar de Nacimiento:			
DIRECCION:	DISTRITO		PROVINCIA	
Tiempo Residencia:				
II. INFORMACION DEL CONYUGE				
A. P.	A. M.	Sexo F () M ()	Nombres:	
D.N.I.	Fecha de Nacimiento: / /			
III. INFORMACION DEL NEGOCIO				
NOMBRE DEL NEGOCIO:				
O:	Ambulante: ()	Puesto Merc.: ()	Establecimiento ()	
TIPO DE LOCAL:	Alquilado ()		Propio ()	
TIPO DE NEGOCIO				
Comercio: ()		Servicio: ()		Produccion: ()
TIEMPO DE ACTIVIDAD:				

FIRMA DEL SOLICITANTE FIRMA DE AVAL FIRMA DEL CONYUGE

IV. PROPUESTA DEL ANALISTA DE CREDITOS

MONTO PROPUESTO:	PAGOS: DIARIO () SEMANAL ()	PLAZO:	CUOTA:
RESOLUCION DEL COMITÉ DE CREDITOS			
Propuesta del comité de Creditos:			
MONTOS APROBADOS:			
MONTO APROBADO:	PAGOS: Diario: () Semanal: () ASA:	PLAZO: 30 D. () 45 D. () 45 D. () 6 S. ()	CUOTA:
MONTO A DESEMBOLSAR:			

Firma y sello del Analista de Creditos Administrador de Agencia

CROQUIS DEL NEGOCIO

CROQUIS DEL DOMICILIO

INFORMACION DEL AVAL O GARANTE.

APELLIDOS Y NOMBRES _____

DIRECCION _____

OCUPACION _____

DIRECCION DEL CENTRO DE TRABAJO _____

APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGE _____

DIRECCION DEL CENTRO DE TRABAJO CONYUGE _____

PARENTESCO CON EL TITULAR _____

CROQUIS DEL DOMICILIO DE AVAL

DESCRIPCION DE GARANTIAS _____

OBSERVACION: _____

c) Nueva evaluación crediticia rellena

EVALUACIÓN CREDITICIA

N° PRÉSTAMO: 709

DNI Cliente: 41883403

CÓDIGO DE PRÉSTAMO

siguiente información es para rellenar por la empresa)

SITUACIÓN DE DEUDA EN LA SBS

CLASIFICACIÓN DEL DEUDOR: NORMAL - PROB. POTENCIALES - DEFICIENTE - DUDOSO - PERDIDA

MONTO ADEUDADO CON OTRAS FINANCIERAS O BANQUITOS: financiera

SITUACIÓN DE PAGOS DE PRÉSTAMO (Opinión personal):

TOTAL ADEUDADO SEGÚN SBS: 3000.00

PUNTUAL - REGULAR - DEFICIENTE

Adjuntar reporte de SBS

REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y REQUISITOS

REQUISITOS SI ES PERSONA NATURAL - TRABAJADOR DEPENDIENTE:

	ENTREGADO	OBSERVACIONES
COPIA DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	
RECIBO DE AGUA O LUZ DE DOMICILIO	<input checked="" type="checkbox"/>	
BOLETAS O RECIBOS SIMPLE DE PAGO (03 meses)	<input checked="" type="checkbox"/>	
VERIFICACIÓN DE DOMICILIO (Fotos y croquis)	<input checked="" type="checkbox"/>	
TELÉFONO PERSONA DE CONTACTO EN CENTRO LABORAL	<input checked="" type="checkbox"/>	
OTROS:		

REQUISITOS SI ES PERSONA CON NEGOCIO:

	ENTREGADO	OBSERVACIONES
COPIA DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	
RECIBO DE AGUA O LUZ DE DOMICILIO	<input checked="" type="checkbox"/>	
03 PDT'S o REGISTRO DE VENTAS Y COMPRAS	<input checked="" type="checkbox"/>	
LIBRETA DE VENTAS NO DECLARADAS	<input checked="" type="checkbox"/>	
VERIFICACIÓN DE DOMICILIO (Fotos y croquis)	<input checked="" type="checkbox"/>	
VERIFICACIÓN DE NEGOCIO (Fotos y croquis)	<input checked="" type="checkbox"/>	
OTROS:		

VI. EVALUACIÓN DEL CLIENTE POR PUNTAJES

PUNTAJE MÁXIMO 42

	PUNTAJE MÍNIMO 18		
	1	2	3
1. ESTADO CIVIL Y FAMILIAR	Soltero	Conviviente o con hijos	Casado con hijos
2. SITUACIÓN VIVIENDA, NEGOCIO, PROPIEDADES	Ninguna propiedad	Contratos de alquiler, vivienda familiar	Casa propia/alquiler constante
3. SITUACIÓN COMERCIO O LABORAL	Negocio o trabajo informal o volátil	Negocio con RUS, trabajo sin beneficios	Negocio o trabajo formal - estable
4. TIEMPO EN EL NEGOCIO O TRABAJO	Menor a 9 meses	De 9 meses a 18 meses	Mayor a 18 meses
5. MONTO INGRESOS MENSUALES VS. PRÉSTAMO	Ingresos mensuales menores al préstamo	Ingresos cubren 2/3 del préstamo	Ingresos superiores al préstamo solicitado
6. TIPO DE NEGOCIO O TRABAJO	Por campañas o temporadas	Periodos mayores a 4 meses de duración	Negocio o trabajo estable en el año
7. CALIFICACIÓN DE LA SBS	Deficiente - dudoso - pérdida	Problemas potenciales	Normal
8. MONTO ADEUDADO EN OTRAS ENTIDADES	Mayor a 3000, más de 4 entidades	Hasta 2000, con hasta tres entidades	Menor a 1000, con hasta 2 entidades
9. REFERENCIA DE OTROS CRÉDITOS O ENTIDADES	Cliente sin créditos ni antecedentes	Cliente de otras entidades, 2do cred.	Más de 4 créditos otorgados y pagados
10. PUNTUALIDAD EN PAGO DE CRÉDITOS ANTERIORES	Atrasos, moras, refinanciamientos	Atrasos menores a 7 días	Créditos cancelados a tiempo

11. MOTIVO DEL PRÉSTAMO	Urgencia	Imprevistos, oportunidades
12. VERIFICACIÓN DE DATOS DE CONTACTO	Domicilio y telefono incorrectos/no brinda	Domicilio cambiante, telefono variable
13. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS SUSTENTATORIOS	No sustenta ingresos, ni entrega documentos	Entrega documentos, no sustenta ingresos
14. OPINIÓN DE ANALISTA	Cliente reacio a responder preguntas	Cliente dudoso, compromiso de pago
PUNTAJE TOTAL		42
CATEGORÍA DE CALIFICACIÓN		
32 - 42 Aprobación automática		20 - 31 Consulta y sustento de préstamo
DOCUMENTOS Y PUNTAJES REVISADOS POR: Kelly Paredes Benard		
III. PROPUESTA FINAL DE PRÉSTAMO		
MONTO A DESEMBOLSAR	1000.00	TASA (%)
FRECUENCIA DE PAGOS	DIARIO - SEMANAL - QUINCENAL - MENSUAL	PLAZO
FECHA DE VENCIMIENTO		MONTO CUOTA 145.00
OBSERVACIONES:		
FIRMA SUPERVISOR(a)		FIRMA REVISION GERENTE

d) Documentos de cobranza

113

Inversiones Asociadas
SEÑOR DE CANI CRUZ
TELÉFONO: **927379829**

CLIENTE: **PEREZ ENRIQUE KAZINDEL**

MONTO: **1000.00** CUOTA: **24.30** PLAZO: **45 DIAS**

E. DESEM: **23/02/2017** **18/04/2017**

N°/C	FECHA	CUOTA	OBS	ESTADO	FIRMA
1	24/02/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
2	25/02/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
3	27/02/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
4	28/02/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
5	01/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
6	02/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
7	06/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
8	07/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
9	08/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
10	10/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
11	12/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
12	13/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
13	14/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
14	17/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
15	18/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
16	18/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
17	20/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
18	22/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
19	27/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
20	28/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
21	30/03/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
22	04/04/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
23	06/04/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
24	10/04/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
25	11/04/2017	24.30			<i>[Signature]</i>
26	30/04/2017				<i>[Signature]</i>
27	30/05/2017				<i>[Signature]</i>
28	30/05/2017				<i>[Signature]</i>
29	30/05/2017				<i>[Signature]</i>
30	31/05/2017				<i>[Signature]</i>

*Mora Diaria: **debe = 136.00**

1154
ASESOR: 925-898791 X
TELEFONO: 925-898791 X

CRUZ DE MAYO S.A.C.
Inversiones & Prestamos

N° LETRA: _____ ASesor: _____
 CLIENTE: Peinado Ordoñez Agustín
 MONTO: 2,500.00 CUOTA: 362.50 PLAZO: 8 meses
 FECHA DESM.: 23/12/2017 FECHA CULM.: 16/02/18
 DÍA DE PAGO: Viernes

N°/C	FECHA	CUOTA	OBS.	ESTADO	FIRMA
1	03/01/18	362.50		29/12/17	<i>[Signature]</i>
2	11/01/18	200.00		05/01/18	<i>[Signature]</i>
3	23/01/18	150.00		12/01/18	<i>[Signature]</i>
4	24/01/18	100.00		19/01/18	<i>[Signature]</i>
5	30/01/18	362.50		26/01/18	<i>[Signature]</i>
6				02/02/18	
7				09/02/18	
8				16/02/18	
9					
10					
11					
12					

*Mora por día (S/. 1.00) \$ 2,087.50

e) Fichas de cobranza diaria

Préstamos
diarios

Préstamos
semanales y
quincenales

Inversiones & Prestamos
"Cruz de Mayo"

CODIGO: _____
 ASESOR: _____
 TELEFONO: _____

N° LETRA: _____ N° DEL CLIENTE: _____
 CLIENTE: _____
 MONTO: _____ CUOTA: _____ PLAZO: _____
 FECHA DESM.: _____ FECHA CULM.: _____

N°/C	FECHA	CUOTA	OBS	ESTADO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Inversiones & Prestamos
"Cruz de Mayo"

CODIGO: _____
 ASESOR: _____
 TELEFONO: _____

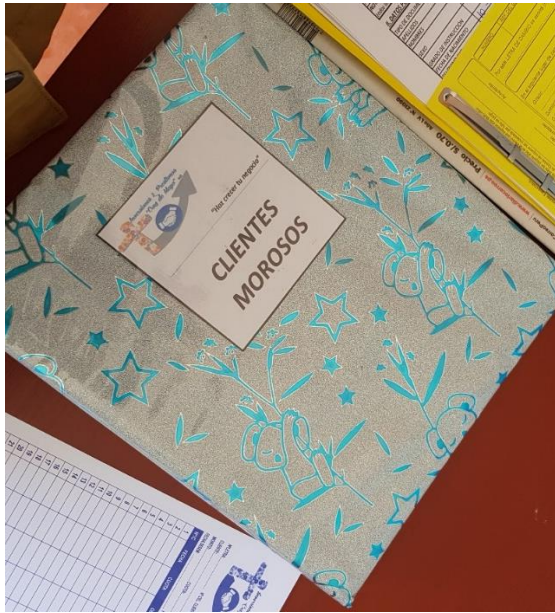
N° LETRA: _____ N° DEL CLIENTE: _____
 CLIENTE: _____
 MONTO: _____ CUOTA: _____ PLAZO: _____
 FECHA DESM.: _____ FECHA CULM.: _____

DÍA DE PAGO: _____

N°/C	FECHA	CUOTA	OBS	ESTADO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

* MORA POR DIA S/. 1.00

* MORA POR DIA S/. 0,50



g) Notificación de cobranzas

COMUNICACIÓN REITERATIVA:

Chupaca, 31 de Agosto del 2017

CLIENTE : HUAYNATES LOZANO OLGA
 DIRECCIÓN : JR. ADRIÁN ORDAYA # C-4
 REF. MOROSIDAD EN LA FINANCIERA & PRESTAMOS "CRUZ DE MAYO" S.A.C
 MONTO : S/725.00 SOLES
 CUOTAS EN MORA : 05 CUOTAS
 DIAS EN MORA : 05 SEMANAS (29 días)

Por encargo de nuestra Institución INVERSIONES & PRESTAMOS "CRUZ DE MAYO" S.A.C se le comunica lo siguiente:

- 1.- Usted viene siendo requerido en reiteradas oportunidades cumpla con el pago total de sus obligaciones contraídas, cancelando o eventualmente refinanciando su deuda de calificar para ello.
- 2.- De mantener la falta de pago y desinterés en el cumplimiento de sus obligaciones Ud. Puede ser sujeto de las siguientes acciones:

- A.- PROTESTO DEL PAGARÉ QUE SUSTENTA LA DEUDA
- B.- PRESENTACION ANTE EL PODER JUDICIAL DE UNA DEMANDA que procure el cobro de nuestra acreencia de conformidad con el Art. 1219 del Código Civil.
Art. 1219 Código Civil: Derechos y acciones del acreedor como efecto de las obligaciones. Es efecto de las obligaciones autorizar al acreedor para lo siguiente: 1.- Emplear las medidas legales a fin de que el deudor le procure aquello que está obligado.
- C.- PRESENTACION ANTE EL PODER JUDICIAL DE UNA MEDIDA DE EMBARGO SOBRE SUS BIENES MUEBLES O INMUEBLES O LOS DE SU FIADOR.

3.- Por las razones expuestas lo citamos a nuestras oficinas Jr. André Arauco # 405 (al frente del sonorama); a efectos de ver alternativas de solución al pago de sus cuotas.

4.- En caso de comprobar su **NEGATIVA** a la presente citación, daremos por concluidos todo tipo de negociación posible, y nos veremos precisados a recurrir a las alternativas legales que nos franquea la ley.

[Firma]
 GERENTE GENERAL
 Amparo Oscar Castro Olvera
 Inversiones & Prestamos

[Firma]
 ABOGADA
 C.A.J. 1771

P.D. En caso que la deuda indicada no corresponda según los pagos efectuados la fecha, le agradeceremos nos lo haga saber y nos facilite la tarjeta de pagos realizados a fin de dejar en suspenso la interposición de las acciones judiciales

[Firma]
 Inversiones & Prestamos
 Cruz de Mayo S.A.C.

[Firma]

h) Volantes de la empresa

INVERSIONES & PRESTAMOS "Cruz de Mayo" SAC

¡HAS CRECER TU NEGOCIO!

Créditos Diarios y Semanales

Intereses Bajos y fácil de pagar

REQUISITOS:

- Copia de DNI
- Recibo de Agua y de luz
- Boletas de pago
- Justificación de ingresos (Compra y venta)

CON PAGOS DIARIOS SEMANALES

● CRÉDITO DE: S/

- 8 SEMANAS
- 6 SEMANAS
- 4 SEMANAS
- 30 DÍAS
- 45 DÍAS

Jr. Andrea Arauco N° 108 Chupaca (Frente al Sonorama)
 (064)585463 - 983745676 cruzdemayo02@gmail.com