

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITOS APLICANDO LA
METODOLOGÍA DEL COSO III PARA MEJORAR LOS
INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA NEUMÁTICOS
CHICLAYO EIRL-PERIDO 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

DEISY MARGOT RAMOS GARCIA

ASESOR

ROSITA CATHERINE CAMPOS DÍAZ

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

Chiclayo, 2020

**EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITOS APLICANDO LA
METODOLOGÍA DEL COSO III PARA MEJORAR LOS
INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL-PERÍODO 2017**

PRESENTADA POR:

DEISY MARGOT RAMOS GARCIA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Leoncio Oliva Pasapera
PRESIDENTE

Hernán Roberto Che León Poletty
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Díaz
ASESOR

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, por ser los pilares fundamentales en mi vida, quienes con su amor, trabajo y sacrificio, todos estos años, me han permitido cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí, el ejemplo de esfuerzo y valentía.

Agradecimientos

A Dios, por guiarme y acompañarme a lo largo de mis días, por su apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad,

A mis padres, por creer en mí, por su paciencia, por sus valores y principios inculcados y por acompañarme en cada paso dado.

A la persona que me ha acompañado en la mayor parte de mi carrera, quien me ayudó en cada momento que lo necesite, siempre lo tendré presente.

A quien permitió hacer realidad esta tesis, por haberme dado la oportunidad de formarme a nivel laboral y por el apoyo recibido durante este tiempo, porque con sus experiencias y enseñanzas permitió enfocarme en lo que deseo, gracias al Sr. Héctor Carranza.

Resumen

El problema de las empresas no financieras en la actualidad es efectuar una buena gestión al otorgar créditos bajo esta modalidad, siendo así el tema a investigar, el cual tuvo como objetivo general, evaluar la gestión del área de créditos mediante la metodología del COSO III en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL durante el periodo 2017. La metodología utilizada se realizó mediante un tipo de investigación descriptivo – cualitativo y diseño No Experimental – transversal, la muestra estuvo constituida por el Gerente General y la Administradora – Jefe de créditos; las técnicas que se utilizaron fueron: entrevista, encuesta y análisis documental, con sus respectivos instrumentos: guía de entrevista, cuestionario y guía de análisis documental. Los resultados evidencian que en el área de créditos existen deficiencias respecto al control interno, no cuentan con manuales de funciones ni procedimientos (MOF, ROF), sus políticas de crédito están desactualizadas, no hay una eficiente coordinación entre sus áreas y la capacitación a su personal es deficiente. En conclusión, la empresa presenta problemas de control interno, por ello se planteó evaluar el área de créditos para identificar y mitigar riesgos, además de la implementación de políticas de créditos propuestas para mejorar la gestión de créditos, y de esta manera se pueda tener un mejor control y manejo en el otorgamiento de los mismos.

Palabras clave: Auditoría de gestión, control interno, COSO III, indicadores de gestión.

Abstract

The problem of non-financial companies at present is to carry out good management when granting credits under this modality, thus being the subject to be investigated, which had as a general objective, to evaluate the management of the credit area through the COSO III methodology in the company Neumáticos Chiclayo EIRL during the period 2017. The methodology used was carried out through a type of descriptive - qualitative research and Non-Experimental - transversal design, the sample was made up of the General Manager and the Administrator - Head of credits; The techniques used were: interview, survey and documentary analysis, with their respective instruments: interview guide, questionnaire and document analysis guide. The results show that in the credit area there are deficiencies with respect to internal control, they do not have function manuals or procedures (MOF, ROF), their credit policies are outdated, there is no efficient coordination between their areas and training for their staff is lacking. In conclusion, the company has internal control problems, for this reason it was proposed to evaluate the credit area to identify and mitigate risks, in addition to the implementation of proposed credit policies to improve credit management, and in this way it can have a better control and management in granting them.

Keywords: Management audit, internal control, COSO III, management indicators.

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	11
II. Marco teórico.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teórico científicas	16
2.2.1. El crédito	16
2.2.2. Indicadores de gestión.....	21
2.2.3. COSO III	25
2.2.4. Auditoría de gestión	30
III. Metodología.....	33
3.1. Tipo y nivel de investigación	33
3.2. Diseño de investigación	33
3.3. Población, muestra y muestreo.....	34
3.3.1. Población.....	34
3.3.2. Muestra.....	34
3.3.3. Muestreo.....	35
3.4. Criterios de selección	35
3.5. Operacionalización de variables.....	36
3.6. Técnicas, instrumentos de recolección de datos.....	37
3.6.1. Técnicas.....	37
3.6.2. Instrumentos	38
3.7. Procedimientos	38
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	39

3.9. Matriz de consistencia	41
3.10. Consideraciones Éticas.....	42
IV. Resultados y discusión	43
4.1. Descripción de los aspectos generales y estructura organizativa de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.	43
4.1.1. La empresa	43
4.1.2. Misión.....	44
4.1.3. Visión	44
4.1.4. Principios.....	44
4.1.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	45
4.1.6. Estructura organizacional	47
4.1.7. Procesos de las ventas, descripción y aplicación de flujogramas	51
4.2. Evaluación de los indicadores de gestión del área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL	55
4.2.1. Indicadores de eficiencia	56
4.2.2. Indicadores de eficacia	58
4.3. Aplicación de una auditoría de gestión mediante el COSO III en el área de créditos ..	60
4.4. Establecimiento de políticas de créditos para la mejora de la gestión de créditos de la empresa.....	97
4.5. Discusión.....	122
V. Conclusiones	124
VI. Recomendaciones	125
VII. Lista de referencias	126
VIII. Anexos	135

Índice de tablas

Tabla 1: Cargo laboral de los trabajadores de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL – 2017	34
Tabla 2: Operacionalización de variables	36
Tabla 3: <i>Matriz de consistencia</i>	41
Tabla 4: Análisis de matriz FODA.....	45
Tabla 5: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Ambiente de Control del Área de Créditos	81
Tabla 6: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Evaluación de Riesgos del Área de Créditos.....	82
Tabla 7: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Actividades de Control del Área de Créditos	83
Tabla 8: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Información y Comunicación del Área de Créditos	84
Tabla 9: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Monitoreo del Área de Créditos	85
Tabla 11: Resumen de las políticas de créditos	120

Índice de figuras

Figura 1: Principales cambios en los 5 componentes del COSO III.....	25
Figura 2: Los 17 principios fundamentales del COSO 2013 (asociados a los 5 componentes del control interno).....	29
Figura 3: Sucursales de la empresa.....	43
Figura 4: Organigrama de la empresa.....	47
Figura 5: Flujograma de ventas al contado.....	51
Figura 6: Flujograma de ventas al crédito.....	53
Figura 7: Calificación de Sentinel.....	54
Figura 8: Flujograma de créditos.....	80

I. Introducción

Las Mypes han evolucionado debido a su crecimiento constante, sin embargo, en ocasiones éstas necesitan de apoyo que les ayude a realizar sus operaciones diarias eficientemente, por ello buscan alternativas que les brinden el soporte adecuado que fomenten e impulsen su desarrollo y crecimiento de su establecimiento.

Entre las principales causas que limitan su desarrollo, están las restricciones por financiamiento. Esto es ocasionado muchas veces, por no contar con activos que respalden sus obligaciones; por no tener un fuerte historial crediticio que ayude a estimar su solvencia; o por la falta o insuficiente información financiera brindada por parte de estas; lo cual hace que impidan medir su capacidad para ser sujetos de crédito. Es aquí donde, las empresas no financieras, ingresan como una alternativa para aquellas que necesitan de un crédito rápido y sin muchas restricciones.

En el Perú, el crédito simboliza una parte esencial para el crecimiento y desarrollo de la economía, sin embargo, la otra “cara” del crédito entre empresas es el peligro de deuda, ya que, al operar bajo este método, muchas veces se trabaja bajo principios no financieros. Asimismo, estas empresas no cuentan con personal capacitado y/o con estudios especializados. Esta posición puede ocasionar una situación económica de crisis, que consiste en pérdidas en bloques, esto a causa que las entidades atraviesan dificultades y al quebrantamiento de sus obligaciones de pago, que de alguna manera afecta a la empresa emisora de crédito.

De acuerdo a ello, en las empresas no financieras emisoras de crédito, surge un verdadero y especial interés por conocer a detalle los riesgos a los que estaría expuesta, si se brindara crédito a una empresa nueva en el negocio o en el mercado. Es así que, en el transcurso de las operaciones de las empresas, éstas han ido incluyendo cierto control para limitar la emisión de créditos, sin embargo, la mayoría de estas guías son consecuencia de soluciones a dilemas presentados en el momento, y no a reglas establecidas.

Uno de los problemas frecuentes para las empresas no financieras que otorgan créditos a sus clientes, es la escasa o falta de información que tienen respecto al tema, muchas veces los directivos o jefes de área, solo toman en cuenta su “experiencia” o conocimientos empíricos para otorgar créditos y creen que el manejo que llevan hasta ese momento es el adecuado, sin embargo, lo más probable es que la realidad sea muy diferente.

Esta realidad conllevó a plantearse ¿De qué manera la evaluación del área de créditos, aplicando la metodología del COSO III mejorara los indicadores de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL en el periodo 2017? Esto luego de observar, que los criterios que

manejaban eran básicos y repercute en su utilidad, así dicha situación ameritó de una investigación con el propósito de analizar la gestión de créditos desarrollada y así analizar si los lineamientos aplicados son correctos o no, para finalmente establecer políticas de créditos y con ello le permita a la empresa seguir siendo competitiva.

Los resultados de la investigación permitieron alcanzar el objetivo general que consistió en evaluar la gestión del área de créditos mediante la metodología del COSO III en la empresa Neumáticos Chiclayo durante el periodo 2017. Para alcanzar el objetivo principal, se emplearon objetivos específicos: describir aspectos generales y estructura organizativa de la empresa, evaluar los indicadores de gestión del área de créditos, aplicar una auditoría de gestión mediante el COSO III en el área de créditos y establecer políticas de créditos para la mejora de la gestión de créditos de la empresa.

El desarrollo de la presente investigación consta de ocho capítulos, en el primer capítulo se expuso la introducción, la cual abarca, la situación problemática que atraviesa la empresa, dando a conocer los objetivos, hipótesis y justificación de manera general y breve. El segundo capítulo presenta los antecedentes y el marco teórico. El tercer capítulo describe la metodología que se empleó en la investigación como el tipo y diseño, población, muestra, muestreo, hipótesis, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, de igual forma se mencionan las técnicas de procesamiento de datos. El cuarto capítulo se precisa los resultados y la discusión, es aquí donde se muestran los resultados del estudio con su respectivo análisis, acompañado de tablas y figuras. En los capítulos siguientes se presenta las conclusiones, recomendaciones y finalmente se indica una lista de referencias y los respectivos anexos.

Este trabajo será de gran ayuda para la dirección de la empresa Neumáticos Chiclayo en la toma de decisiones para necesidades futuras o para posibles problemas que puedan suscitarse; asimismo, es un aporte para empresas del mismo sector empresarial, que logren seguir los pasos adecuados e implementen una adecuada gestión de control interno para beneficiar a su entidad. Finalmente, ayudará a otros investigadores interesados en conocer un modelo de auditoría de gestión en el área de créditos, actualizado y eficiente.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

De acuerdo a la problemática en el presente estudio, se ha recurrido a trabajos previos similares, con el propósito de reformar la situación de la entidad mediante una auditoría de gestión para implementar nuevas políticas de créditos, es por ello que se tomó en cuenta los estudios que se citan a continuación:

Internacionales

Cruz y Parrales (2016), en su tesis de grado, consideraron como objetivo general “Analizar los procesos y procedimientos aplicados en una auditoría de gestión para el incremento del nivel de ventas, control de créditos y cobranzas en las distribuidoras de electrodomésticos en la Parroquia Posorja”, de la República del Ecuador. Para obtener información fehaciente se empleó una investigación descriptiva, de campo, bibliográfico, correlacional y causal, posteriormente se utilizó la técnica de la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario, al aplicarse se obtuvo como resultado que el 40% de trabajadores opinan que se efectúa una auditoría interna al año lo cual significa que rara vez se realiza un control interno a los inventarios, ocasionado por que la entidad no emplea un adecuado sistema informático por lo cual concluyeron que dicho estudio brindó información específica e importante a las distribuidoras de electrodomésticos para adaptar mejoras en las áreas de ventas, créditos y cobranzas.

Cañar (2016), en su tesis de pre grado tuvo por objetivo general “Establecer los beneficios que genera una auditoría de gestión con la finalidad de determinar la adecuada gestión de los directivos y permita la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina ‘COOPAC’ Ltda.”, de la República del Ecuador. Requirió de un método de investigación de campo y bibliográfica-documental, teniendo un enfoque cuali-cuantitativo y un nivel de investigación descriptivo – correlacional. Al aplicarse el cuestionario se obtuvo por resultados que el 100% de colaboradores opina que una auditoría de gestión servirá para la toma de decisiones al momento de efectuar un crédito además el 86% manifiesta que sería útil para evaluar el riesgo financiero concluyendo que, para mejorar la efectividad en la toma de decisiones al otorgar créditos a los clientes, ya que

ésta es muy débil; una auditoría operativa puede ayudar a desarrollar mejor el proceso, además otorga los instrumentos necesarios para el buen funcionamiento.

Bermúdez y Peña (2016), en su estudio de grado tuvo por objetivo general “Proponer la elaboración de un plan estratégico para el departamento de créditos y cobranzas con la finalidad de recuperar la cartera vencida de clientes de la Importadora IMTELSA S.A”, de la República del Ecuador considerándose un tipo de investigación descriptivo con un diseño de campo, empleándose la técnica de la encuesta teniendo como instrumento al cuestionario. En los resultados obtenidos se encontró que la cartera vencida de la empresa varía mucho de semana a semana de un 40% a 60% lo que significa que la entidad pierde liquidez, puesto que no cumple con sus obligaciones a corto plazo según los trabajadores de la respectiva área. Se concluye que la organización tiene problemas de liquidez, esto por la excesiva confianza en los clientes lo cual hace que los filtros no se apliquen, además los créditos no se basan en políticas crediticias estables o guías de orientación, sino en relaciones personales previamente establecidas, afectando negativamente la rentabilidad de la empresa.

Sevilla (2018), en su investigación de grado, considero tener por objetivo general aplicar una auditoria de gestión al área de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda., de la República del Ecuador. El estudio es de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo para ello se consideró tener la técnica de la observación y la entrevista teniendo por instrumento a la ficha de observación y al cuestionario, al aplicarse se obtuvo por resultados un 73% del personal considera emplear una auditoria de gestión para identificar y analizar los riesgos que afronta la cooperativa, además al efectuarse los procesos de evaluación estarán orientados al futuro para minimizar riesgos. Concluye que la cooperativa a pesar de tener conocimiento de la importancia de las capacitaciones para el personal encargado de otorgar créditos; puesto que representa un plus y significa trabajar eficientemente para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa, éstos no reciben capacitaciones adecuadas para llevar a cabo este proceso de crédito.

Nacionales

Ruiz (2018), en su investigación de grado, tuvo por objetivo general “Describir las características de la gestión financiera del área de créditos y cobranzas y su influencia en la morosidad de la cartera de clientes de la empresa Maccaferri de Perú S.A.C en el periodo

2013-2015”, por lo cual se requirió de un tipo de investigación descriptivo, explicativo empleando un diseño transversal, teniendo como técnica la encuesta por ello al aplicarse su instrumento se obtuvo como resultado un 54.84% de colaboradores considera que el historial crediticio es regular así como el 41.94% del personal consultan la central de riesgo primero antes de desembolsar un crédito. El autor concluye que la entidad presenta problemas en la recuperación de créditos, a causa de que no sigue políticas para evaluar un crédito, ni verificar si tiene alguna deuda vencida en la empresa o el de filtrarlo en alguna central de riesgo para tener conocimiento si tiene problemas crediticios con alguna otra entidad. Así como también existe una relación inversa entre el área de créditos y la morosidad presentada en las empresas.

Locales

Chafloque (2017), en su tesis de grado, cuyo objetivo general fue “Evaluar el sistema de control interno del proceso productivo e identificar las deficiencias que permita mejorar la gestión en la empresa”. La investigación es de tipo aplicada – No experimental, teniendo por técnica a la encuesta y a la observación que a su vez sus instrumentos son el cuestionario y la ficha de observación que al aplicarse se obtuvo por resultado que el sistema en el proceso productivo es deficiente, puesto que representa el 30% del total del personal encuestado. Se concluye que existe deficiencias al evaluar las actividades que realiza la entidad, pues no le ayuda a tomar decisiones de manera óptima, además de no asignar las funciones correctamente al personal para desempeñar sus labores. Por otro lado, la entidad no cuenta con un área de control de calidad para sus productos finales y el control interno es insuficiente porque no se supervisa los procesos que realizan.

Gómez y Pérez (2016), en su tesis de grado, tuvieron como objetivo general “Evaluar el área de producción aplicando la metodología COSO I e identificar indicadores que incrementen la rentabilidad en la Empresa ‘El Aguila’ SRL en el año 2014”. La investigación es de tipo aplicada - explicativa, para ello considero tener como técnica a la observación y a la encuesta aplicados al área de producción donde los resultados que se obtuvieron fue de un 60% de supervisión con respecto al área mencionada pues los trabajadores consideran que la entidad carece de un plan estratégico así como de un MOF, la entidad aplica un sistema de control interno pero es deficiente por ello concluyeron que la empresa contaba con sistemas de control interno, pero no fueron aplicados ni supervisados de manera adecuada, estas

deficiencias se produjeron por no contar con un manual de organización y funciones y, por la falta de capacitaciones a su personal asignado. Asimismo, la compañía necesitaba factores esenciales como: aplicación de estrategias para el logro de su misión, manual de organización y funciones (MOF), personal contratado formalmente y capacitado, además de la inestabilidad del personal, entre otros.

Hernandez (2018), en su tesis de grado, cuyo objetivo general fue “Evaluar los procesos del área de recursos humanos mediante la metodología COSO III para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz”. La investigación es de tipo cualitativa, básica y descriptiva, por ello empleo un diseño No experimental - transversal, teniendo como técnica a la encuesta y entrevista que tienen por instrumento al cuestionario y a la ficha de observación. Se tuvo por resultado que el proceso de gestión de recurso humano representa el 45% mientras que el proceso de capacitación es de 38%. Por ello se concluye que la entidad aplicó el cuestionario de control interno COSO III, en el que se estableció que el componente de ambiente de control tiene el valor de 41% de cumplimiento, el componente de supervisión y monitoreo arrojó como resultado un 32%, los componentes de administración de riesgos e información y comunicación tuvieron el 24% y 20% respectivamente y que el componente de actividades de control tuvo la más baja calificación con un 17%.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. El crédito

Brachfield (2016), menciona que el crédito es conocido como crédito comercial, crédito interempresarial o “trade credit”, este crédito lo otorgan las entidades no financieras entre sí y constituye un medio para financiar de forma básica, al margen de los habituales circuitos bancarios.

Para el presente caso, el crédito comercial se materializa cuando un proveedor de bienes o servicios le otorga un préstamo a su cliente y le concede pagar en una fecha posterior por las mercaderías o servicios ofrecidos (Acosta, 2018). Así vemos que la mayoría de empresas ofrece plazos de 30, 60, 90 y hasta 120 días según la cantidad otorgada en los créditos y de acuerdo a sus políticas aplicadas.

Asimismo Ucha (2014), manifiesta que el crédito comercial se refiere al ofrecimiento de crédito que realiza un proveedor de productos y servicios a un cliente, brindándole la posibilidad de pagar por ellos posteriormente. El proveedor y su cliente hacen un pacto para cancelar en una fecha determinada, pago que el cliente deberá aceptar previamente.

2.2.1.1. Importancia de los créditos

Respecto a la gestión de las cuentas por cobrar y de la importancia que representan los créditos en el mercado, Haro y Rosario (2017) afirman que el crédito significa el motor de las ventas en toda empresa, es por ello que no se puede dejar de promover y otorgar, y que la solución para disminuir el número de cuentas incobrables consiste en otorgarlos de una manera bien planificada y sobre bases preestablecidas y sólidas (p.28).

Brachfield (2016), indica que el crédito es el objeto del desarrollo económico; y que sin él sería imposible que el comercio exista, ya que este permanece gracias al crédito. También se dice que al ser este un crédito que se otorga entre entidades, se considera una fuente de financiación muy importante para varias pymes que tienen obstáculos para financiarse por otros medios alternativos, como son las bancarias (Cantalapiedra, 2016).

2.2.1.2. Ventajas del crédito comercial

Las compañías que son pequeñas muchas veces tienen el efectivo limitado, es por ello que con frecuencia dependen del crédito comercial para comprar mercaderías de manera regular, es así que el crédito comercial posee beneficios tanto para el proveedor como para el cliente (Kokemuller, s.f.). Es por ello que en la actualidad muchas empresas optan por este tipo de financiamiento, ya que no tendrán que pagar elevados intereses como lo hacen con las entidades bancarias.

Según Brachfield (2009), la principal fuente de financiación, que no necesariamente proviene de los bancos, es el crédito otorgado por el proveedor a sus clientes a través de los aplazamientos de pago, al punto que en la práctica el proveedor representa a un prestamista y el cliente a un prestatario (p.22). Por lo tanto, los créditos interempresariales han tomado importancia en el desarrollo de las empresas hoy en día, incluso el hecho de que las limitaciones en entidades financieras sean más severas.

Adams (2017), menciona que el crédito comercial es una fuente de financiamiento para la mayoría de las compañías, ya que los pagos se pueden extender por un periodo determinado, por eso se considera que dicho crédito es disponible y mejora el flujo de caja, por lo que las empresas pueden tener liquidez y cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

2.2.1.3. Diferencia entre el crédito financiero y empresarial

Para establecer la diferencia entre el crédito financiero y empresarial, primero se procede a definir cada uno de ellos, el crédito financiero se obtiene a través de las entidades financieras o bancarias, es decir, mediante préstamos y líneas de crédito y el crédito comercial lo ofrecen las empresas para las demás empresas, mediante líneas de crédito particulares. (Banco Popular Dominicano, 2014)

En el crédito financiero existe un costo del dinero que vienen a ser las tasas de interés y demás gastos administrativos y en el crédito comercial la empresa que comercializa es la que asume el financiamiento otorgando plazos de pagos o cuotas. Para el crédito financiero es necesario presentar, en la mayoría de los casos, un aval y otras garantías, sin embargo, para el crédito comercial, esto por lo general no es necesario.

Por otro lado, una organización puede ofrecer financiamiento y crédito comercial, los cuales son maneras usuales; pero en la práctica existen diferencias como: estrategias, condiciones para el otorgamiento de créditos, manera de ofrecerlas, entre otras (Nuñez, s.f.). Entonces el tipo de crédito que los clientes soliciten dependerá mucho de las circunstancias y de los acuerdos que tome la dirección de su empresa para saber cuál es la que mejor le conviene.

Las diferencias de estos créditos son: en el préstamo, se entrega al inicio el importe total, mientras que en la línea de crédito se dispone de la cantidad disponible, asimismo en el préstamo se paga intereses desde un principio y en el crédito se abonan intereses en la disposición del capital, luego, los plazos otorgados en los préstamos son mayores a los relacionados a los créditos, por último, los intereses son más elevados en las líneas de créditos que en los préstamos. (“¿Cuál es la diferencia entre préstamo y crédito?”, 2019)

2.2.1.4. Formalización del crédito

Brachfield (2009), indica que la concesión de créditos se puede realizar de una manera formal, a través de contratos entre el vendedor y comprador o de manera informal, sin contrato de por medio y simplemente al recibir un pedido, el vendedor hace entrega de los productos al comprador. Asimismo, los contratos pueden ser privados y públicos, en los casos de estos últimos, los contratos deberán gozar de mayor cobertura que los privados. Por otro lado, las promesas de pago pueden ser: verbales o escritas, para el caso de las escritas los compromisos pueden documentarse a través de cheques, letras de cambio, pagarés o reconocimiento de deuda y las promesas formalizadas mediante su respectiva documentación siempre tendrán mayor garantía jurídica. (p. 21)

El proceso del crédito comienza con la originalidad comercial, en el que después de hacer el contacto comercial, se realiza un análisis al cliente u operación, mediante una estrategia crediticia, luego se evalúa el riesgo para el otorgamiento del crédito, tomando en cuenta la capacidad y voluntad del pago del cliente solicitante, así como la necesidad y calidad de las garantías o avales. Es importante evaluar que el crédito sea el adecuado y de acuerdo a lo que se está financiando; además se hace seguimiento del riesgo, verificando el cumplimiento de las políticas para otorgar los créditos, así como ciertas excepciones, entre otros. (Belaunde, 2012)

2.2.1.5. Riesgo del crédito

Venero (2008), menciona que es aquel que se produce cuando la entidad contrae deudas de corto y/o largo plazo y hace hincapié a los eventos que pueden afectar el beneficio neto o los resultados de la compañía y la deficiente capacidad para abastecerse y cumplir sus obligaciones con sus acreedores (p.18).

A pesar de este riesgo, Brachfield (2009), señala a las ventas a crédito como una inversión y afirma que la rentabilidad de los negocios depende en gran escala de lo que dure el periodo de maduración del dinero, en otras palabras, del tiempo que transcurre entre el dinero que sale de la compañía hasta que regresa y el ciclo de maduración depende del tiempo en que se tarda en cobrar a los clientes y de la evolución del flujo de cobros. (p. 18)

El riesgo del crédito se refiere a una pérdida económica debido a que una de las partes contratantes deje de cumplir con sus obligaciones y ocasione, en la otra parte, pérdidas financieras (“El Riesgo de Crédito”, 2012). Es por ello que las empresas deben tener un manejo adecuado de los créditos que otorgan, en vista de que si no los controlan a través de una adecuada gestión de créditos, podría traerle consecuencias a la entidad.

2.2.1.6. Políticas de créditos

Las políticas de crédito son necesarias; pero el establecimiento de éstas depende de ciertos factores que ayudan al buen manejo de créditos. Según Santandreu (2009), respecto a los principios de la política de crédito, afirma que la existencia de una política centralizada o descentralizada también puede ser un condicionante, por ejemplo, en empresas medianas y grandes, con cifras de ventas considerables, esta función se centraliza a través de una sola persona o área con plena autonomía, sin embargo, en las empresas más pequeñas estas decisiones las asume el Departamento Comercial o el responsable de las finanzas o administración, en cualquier circunstancia, esta interrelación requiere de una perfecta coordinación para lograr el éxito esperado. (p. 20)

Para instaurar las políticas adecuadas en el otorgamiento de créditos, es necesario contar con una gestión de créditos basada en los principios de: rentabilidad, objetividad, garantía, función, innovación, competitividad y control. (“Principios De La Gestión De Créditos”, s.f.). Las políticas de créditos representan los cimientos o la base fundamental para que a partir de ellas, se genere todo el procedimiento y las actividades relacionadas para el

otorgamiento de créditos, y luego de que la empresa las establezca formalmente, debe hacer todo lo posible por respetarlas y no incumplir ni saltarse ningún paso, ello le permitirá tener un control adecuado sobre su gestión crediticia.

2.2.2. Indicadores de gestión

Se llama indicador de gestión a aquel dato que indica cuáles fueron los resultados de periodos pasados y de sus acciones dentro de una organización. Lo importante de estos indicadores es que establecen las bases para la toma de decisiones. (Camejo, 2012).

“Se entiende por indicadores de gestión a aquellos parámetros que reflejan las acciones que se han tomado en el pasado, para poder tomar decisiones más acertadas de cara a un futuro” (“Indicadores de gestión: la importancia de contar con ellos”, 2017). Así, estos indicadores permiten evaluar los aspectos generales de la empresa en el pasado, y así ayuda a tener una noción de cómo está encaminándose la empresa.

Por otro lado, Sánchez (2013), menciona que los indicadores de gestión son un conjunto de variables que miden una situación o proceso con el propósito de comprender la situación actual de la empresa, analizar y controlar su situación actual, regular los parámetros de sus procesos, aceptar o rechazar, etc., todo ello dependiendo del uso en el que se enfoque la compañía.

2.2.2.1. Importancia de los indicadores de gestión

“Los indicadores constituyen una herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos de cualquier proceso o institución. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar” (Pérez, 2014). Es por ello que es fundamental para toda empresa, de modo que ayuda a controlar sus actividades en relación al logro de sus objetivos.

Por ello son importantes para que la empresa asegure un adecuado control de las actividades y un buen análisis, y así conocer si se cumplen los objetivos propuestos por la institución o no (“Indicadores de gestión: la importancia de contar con ellos”, 2017), ya que permite medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, calidad, etc., con la que se están llevando a cabo las actividades dentro de la compañía.

“Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión” (“Importancia de los indicadores de gestión”, 2013).

2.2.2.2. Tipos de indicadores

Según Zambrado (2006), existen tres tipos de indicadores:

- ✓ **Por su naturaleza**, aquí se definen los indicadores: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.
- ✓ **Por su urgencia**, en este rubro se encuentran los permanentes (vigentes por varios periodos; responden a metas y objetivos periódicos) y temporales (responden a razones de carácter temporal)
- ✓ **Por el nivel organizacional**, se encuentran los indicadores de tipo estratégico, operacional o táctico). (p. 235)

Dentro de los indicadores más usuales se encuentran los de eficacia, eficiencia y economía, tal como se detallan a continuación:

- A) Indicadores de eficacia:** Llamados también: de logro, de éxito, de objetivos, etc. “Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos” (Camejo, 2012).
- B) Indicadores de eficiencia:** Conocidos también como: de gestión, de seguimiento, de control, de procesos, etc., “tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. [...] están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas” (Camejo, 2012).

a) Rotación de inventario

“Es un valor muy relevante ya que la rotación es el número de veces que se han renovado las existencias ya sea de un artículo o de una materia prima durante un período de tiempo, normalmente un año” (Empresa Actual, 2016). La fórmula para calcular este ratio es la siguiente:

$$\frac{\text{Costo de mercaderías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

b) Rotación de cartera

Es el tiempo que tarda una empresa en recaudar el dinero que le adeudan terceros a través de las cuentas por cobrar (“Rotación de cartera, la importancia de un recaudo efectivo”, 2017). Para el cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

c) Periodo medio de cobro

Refleja el tiempo en que se demora la empresa para cobrar sus ventas, Zenteno indica lo siguiente:

Indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas y es también un reflejo de la política de crédito de la empresa, si a los clientes se les está dando más tiempo para pagar, entonces el periodo medio de cobro será generalmente mayor. (s.f.)

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

d) Rentabilidad sobre ventas

“Este indicador, conocido también como el ratio de rentabilidad de las ventas, mide la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones” (Buenos Negocios, 2014). La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

e) Rentabilidad sobre activos

Refleja el manejo de los activos mientras se genera ganancia en la empresa, al respecto, Enciclopedia de negocios para empresas, menciona que:

La Rentabilidad Sobre Activos [...], es un indicador de cómo las empresas manejan los activos existentes mientras generan ganancias. Si la Rentabilidad Sobre Activos es baja, la gerencia quizás sea deficiente mientras que si es alta demuestra que la empresa está funcionando eficientemente. (s.f.)

La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}} \times 100$$

f) Rentabilidad sobre patrimonio

“La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos” (Ballesteros, 2017). Para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}} \times 100$$

C) Indicadores de economía: Este indicador “se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. [...], supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones” (Guinart, 2003, p. 5).

2.2.2.3. Finalidad de los indicadores de gestión

El propósito de los sistemas de medición es ayudar a la empresa a seguir el camino correcto para que esta logre el cumplimiento de sus objetivos y metas (Camejo, 2012). Es así que la finalidad de la aplicación de los indicadores de gestión es ayudar a las empresas a perseguir el logro de sus objetivos.

Ademas,aportan más valor para conseguir una visión conjunta de la empresa, sin embargo, dependiendo de su necesidad , se pueden optar por indicadores más puntuales para

medir actividades más específicas. (“Indicadores de gestión: la importancia de contar con ellos”, 2017)

“La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa” (Camejo, 2012). Esta evaluación a través de los indicadores de gestión, le permite a la entidad tomar decisiones a futuro, después de haber evaluado cómo se están manejando las actividades para el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.3. COSO III

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, por sus siglas en inglés) es el comité encargado de presentar el Marco Integrado de Control Interno, es por ello que “ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad” (González, 2014, p. 2).

El COSO III ha establecido el Marco Integrado en base a 17 principios para todas las empresas, “El marco de 2013 considera que son adecuados para todas las entidades excepto en raras situaciones industriales, operativas o regulatorias en las que la Dirección determine que un principio no es relevante” (Ron, 2016).

El modelo COSO “se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones” (González, 2014, p. 4).



Figura 1: Principales cambios en los 5 componentes del COSO III

Fuente: Auditool (2014)

2.2.3.1. Modelos de control interno

Cano y Estupiñán (s.f.), mencionan los diferentes modelos de control interno, esto a partir de la revelación del informe COSO; los más conocidos, además del COSO (USA), son: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y COCO en nuestro continente son los de mayor aplicación.

Un modelo de control para esta área es de suma importancia, ya que ayudará al buen manejo de las operaciones, aquí se presentan diversos modelos de control interno que ayudan a impedir o reducir errores, entre ellos el más conocido es el COSO. A nivel de América, el sistema de control interno, es el más utilizado para tratar y mitigar los riesgos, por tal motivo se ha tomado en cuenta este modelo para el desarrollo de la presente investigación.

Según Arens, Randal y Mark (2007), El marco integrado de control interno de COSO, es el modelo más conocido y aceptado en Estados Unidos, con este sistema el control interno consta de cinco componentes o categorías que la administración diseña y aplica para asegurar de que sus objetivos de control se llevarán a cabo, por ello cada componente cuenta con muchos controles, es así que cada auditor se concentra en los que están diseñados para impedir o detectar errores materiales consignados en los Estados Financieros. (p.274)

Los componentes del control interno del COSO son los siguientes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

2.2.3.2. Objetivos del COSO III

El comité COSO publicó una actualización del Marco Integrado del Control Interno (COSO III), cuyos objetivos fueron: “aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes” (González, 2014, p. 5).

Además, el Marco integrado de control interno del COSO III “provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua. Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo” (“17 principios de Control Interno según COSO 2013”, 2016).

2.2.3.3. Beneficios del COSO III

A pesar que el modelo COSO se mantuvo vigente durante dos décadas, en el año 2013 se tuvo una actualización, que si bien respetaba muchos de los lineamientos anteriores, este nuevo y actualizado modelo tenía mejoras, así en el Diario Gestión (2014), se afirma que dentro de los principales cambios considerados en el COSO 2013 se encuentran: la guía sobre el rol que cumple la tecnología en los procesos, las concepciones de gobierno con mayor precisión, mayor énfasis en la globalización, así como un realce en la evaluación del riesgo de fraude. Lo antes mencionado proporciona al gobierno corporativo mejorar, expandir la categoría de reporte financiero mediante otras formas de información utilizada en la organización para sus operaciones y cumplimiento, asimismo la adaptación a los cambios de modelos de los negocios. (“Implicancias y beneficios del COSO 2013”, 2014)

El COSO III ha desarrollado el Marco integrado en el que estipula que los 17 principios son ideales para todas las compañías con excepción de raras situaciones industriales u operativas, para ello la Dirección de las empresas es la encargada de determinar si un principio es relevante o no, lo que refleja el beneficio de la flexibilidad y adaptabilidad del COSO III, sin embargo, se debe tener los argumentos y las pruebas suficientes para estipular que un principio no es relevante para la empresa. (Ron, 2016)

2.2.3.4. Componentes del COSO III

Los componentes del control interno en base al COSO III constan de cinco componentes interrelacionados y son los siguientes:

a) Ambiente de control: “Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades” (Estupiñán, 2015).

b) Evaluación de riesgos: “Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados” (Estupiñán, 2015).

c) **Actividades de control:** “Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos” (Estupiñán, 2015).

d) **Información y comunicación:** “[...] hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información” (González, 2014, p. 17).

e) **Supervisión y monitoreo:** “Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias” (González, 2014, p. 19).

2.2.3.5. Principios del COSO III

“Los 17 principios encajan muy bien en un enfoque descendente (top-down) basado en el riesgo, que idealmente debe adoptarse como precursor de planes de evaluación de gestión más detallados, de programas de auditoría interna y de planes de auditoría externa” (Ron, 2016).

Los principios del COSO III son 17 y están asociados a sus cinco componentes, tal como se muestra a continuación:

Ambiente de control
Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.
Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.
Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.
Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.
Evaluación de riesgos
Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.
Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.
Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.
Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.
Actividades de control
Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.
Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.
Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.
Información y Comunicación
Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.
Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.
Actividades de monitoreo
Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.
Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Figura 2: Los 17 principios fundamentales del COSO 2013 (asociados a los 5 componentes del control interno)

Fuente: PWC (2014)

2.2.4. Auditoría de gestión

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente” (Isotools, 2017).

“Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes” (EcuRed, s.f.).

Mora (2008), refiere que la auditoría de gestión es una “actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma” (p.32).

2.2.4.1. Importancia de la auditoría de gestión

“En 1933, gracias al estudio de las funciones de control, la auditoría adquiere gran importancia dado a notar en el análisis teórico de Lyndall Urwick en dónde resalta la importancia de los controles para estimular la productividad de las organizaciones” (Bravo, Bravo, y López, 2018, p. 6).

Una auditoría de gestión es importante porque permite “establecer procedimientos la misma que permitan medir el cumplimiento de la misión, la consecución de los objetivos de la organización y el uso adecuado de los recursos que posea dicha organización” (Bravo, Bravo, y López, 2018, p. 11).

2.2.4.2. Objetivos de la auditoría de gestión

“El objetivo primordial de la auditoría de gestión es descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las áreas de la empresa y apuntar sus probables remedios” (Cuellar, s.f.). Es por ello que el sentido de la auditoría ha cambiado, ya que antes solo se enfocaba en detectar errores, sin embargo en la actualidad, una auditoría está enfocada, además de encontrar deficiencias, en proponer o sugerir las soluciones a dichas deficiencias.

Los objetivos de una auditoría de gestión son: evaluar los recursos insuficientes, revisar y evaluar el plan de organización y gestión, examinar las funciones y cargos de los

funcionarios, evaluar las políticas implementadas así como su cumplimiento, verificar el acatamiento de las actividades de supervisión y control, entre otros. (Egúsquiza, C. y Egúsquiza, O., 2000)

2.2.4.3. Características de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión tiene las siguientes características: permanentes, porque se realizan en forma continua, analizando un determinado periodo; estratégicas, ya que se enfocan en aspectos relevantes identificados durante el desarrollo de la auditoría; objetivas, porque se asegura que los hallazgos y conclusiones se basan en evidencias; confiables, por lo que las auditorías se deben presentar con veracidad y exactitud, evitando los errores de interpretación; diligentes, ya que deben ser entendibles y oportunas según los requerimientos del sector encargado del control y efectivas, porque al final se deben expresar las medidas correctivas, preventivas o para mejorar, según las conclusiones expuestas. (Isotools, 2017)

2.2.4.4. Fases de la auditoría de gestión

Están conformadas por: planificación preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados mediante el informe final.

La planificación preliminar es un procedimiento en el que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, luego se plasma una guía para realizar la visita previa a la organización a examinar, continúa con el establecimiento y aplicación de un programa general de auditoría y finaliza con el reporte para informar a la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría. (Contraloría General del Estado, s.f.)

En la planificación específica “se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría” (Contraloría General del Estado, s.f.).

En la fase de ejecución “es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada [...], basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa” (Contraloría General del Estado, s.f.).

En el informe final se revela las deficiencias existentes en la empresa y se presenta los hallazgos positivos, además de exponer las conclusiones, de manera resumida se indica el precio de incumplimiento con su respectivo efecto económico. También se presenta las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión, así como el uso de los recursos de la compañía auditada. (Contraloría General del Estado, s.f.)

2.2.4.5. Programas de auditoría de gestión

“Un programa de auditoría, también llamado plan de auditoría, es un plan de acción que documenta qué procedimientos seguirá un auditor para validar que una organización cumple con las regulaciones de cumplimiento” (Rouse, 2018). Asimismo, Bacallao (2009), manifiesta que “Para evaluar la gestión de la Empresa se debe desarrollar un programa que le facilite el trabajo al auditor, permitiéndole obtener información general sobre la organización y el contexto en que esta se desenvuelve”

Una auditoría de gestión necesita un programa que ayude a obtener resultados de la manera más ordenada y sistemática, donde puedan elaborarse varios programas que están relacionados con la etapa en la que se encuentre, las cuales son: revisión estratégica y/o preliminar (etapa de planeamiento); diseño de la prueba preliminar de controles (etapa de ejecución); y, prueba detallada de controles gerenciales y/o efectividad, eficiencia y economía, para este último caso, la ejecución de pruebas brinda mayores pistas de auditoría y con mayor propiedad documenta el trabajo que se ha realizado. (Fonseca, 2007, p. 283)

2.2.4.6. Finalidad de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión tiene como finalidad evaluar qué tan eficientes son los procesos aplicados en relación con los objetivos propuestos, aquí se incluyen los controles y límites establecidos, la organización, el desempeño de los recursos e incluso la forma de operar en el día a día, todo esto mediante la aplicación de diversas técnicas o sistemas (Montesinos, 1992).

La finalidad de la auditoría de gestión es “ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo” (Cuellar, s.f.). Es por ello que una “auditoría de gestión es desarrollada con la finalidad de poder analizar toda la parte interna que conforma una organización” (Calero y Burgos, 2016, p. 6).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que la investigación brindará datos que ayudarán a obtener un resultado específico.

La investigación cualitativa “es un método de estudio que se propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el propósito de indagar en su significado profundo” (“Investigación cualitativa”, 2018).

El tipo de investigación fue aplicada ya que su principal objetivo fue resolver problemas prácticos a través de los conocimientos teóricos.

Según Murillo, la investigación aplicada es también conocida con el nombre de investigación práctica o empírica, se caracteriza por la búsqueda de la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, y de los que se adquieren de otros, después de establecer y sistematizar la práctica con base en la investigación (Vargas, 2009, p. 159).

Según su nivel, esta investigación fue descriptiva, ya que permitió describir la situación real y verdadera en la que se encuentra la empresa.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), afirman que el propósito de la investigación descriptiva es especificar las características, propiedades y perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos, procesos y cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis (p. 92).

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue No Experimental-transversal.

Según Hernández et al. (2014), acerca del diseño de investigación No Experimental, indica que se lleva a cabo sin manipular intencionalmente las variables en estudio, es decir, se trata de investigaciones en las que no se varía de manera adrede las variables independientes para generar un efecto sobre las demás variables (p. 152).

Respecto al diseño de investigación transversal, Hernández et al. (2014), menciona que el propósito de esta investigación es detallar variables, analizar su incidencia y su forma de relacionarse en un momento determinado, dicho de otra forma, es como “tomar una fotografía” de un suceso (p. 154).

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Según Lepkowski la población es un conjunto de todos los asuntos que coinciden con una serie de descripciones (como se citó en Hernández et al., 2014, p. 174).

La población estuvo conformada por los trabajadores de todas las filiales de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL- 2017. El tamaño poblacional estuvo constituido por 84 colaboradores.

Tabla 1: *Cargo laboral de los trabajadores de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL – 2017*

Cargo laboral	N° de trabajadores
Gerente General	1
Contador General	1
Asistente administrativa	1
Asistentes contables	3
Administrador	7
Encargado de cobranzas	1
Cajera	7
Vendedores	18
Jefe de almacén	7
Asistente de almacén	7
Chofer	7
Operarios de mecánica	24
Total	84

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

3.3.2. Muestra

La muestra se refiere a un subgrupo de la población, es decir, es un subconjunto de unidades que dependen de un conjunto denominado como población por sus características (Hernández et al., 2014, p. 175).

La muestra estuvo conformada por las 2 personas que integran el Área de Créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL y que a continuación se detallan:

Gerente general	1
Administradora – Jefe de créditos	1

3.3.3. Muestreo

Es el hecho de seleccionar un subconjunto de un conjunto más grande, universo o población que sirve para recolectar información con el propósito de dar respuesta a la exposición de un problema de investigación (Hernández et al., 2014, p. 567).

Para la obtención de la muestra se aplicó la técnica del muestreo no probabilístico intencional, seleccionando al Gerente General de la empresa y a la Administradora, con la finalidad de recolectar la información necesaria de las variables en estudio.

3.4. Criterios de selección

En el presente trabajo de investigación se eligió a la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, filial Chiclayo porque es la única sucursal que ofrece los créditos y se vio la necesidad de hacer un estudio ya que presentaba problemas en el área de créditos, dicha empresa se encuentra en vías de desarrollo y crecimiento, pero en los últimos años se han estado generando problemas de morosidad por parte de los clientes, es allí donde nace la preocupación por establecer una investigación para conocer el por qué se está suscitando dichos problemas, es así que los criterios de selección en la presente investigación fueron:

- Elegir una entidad en la provincia de Chiclayo, que cuente con las condiciones organizacionales requeridas para el trabajo de investigación.
- Seleccionar el área de relevancia y los procesos con mayor problemática dentro de la entidad para la aplicación de la auditoría de gestión.
- Buscar trabajos de investigación donde los procesos de control interno sean recientes y que hayan logrado brindar resultados positivos y de interés para la entidad investigada.
- El reconocimiento final del trabajo de investigación estuvo supeditada a la autorización y conformidad del gerente general Héctor Carranza Mechan, debido a la clase de información requerida.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V. Independiente Coso III	El Coso III “se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones” (González, 2014, p. 4).	Ayudan a tomar medidas correctivas en el control interno y comprenden: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.	Ambiente de control	Estructura organizacional
				Valores éticos
				Misión, visión, objetivos
			Evaluación de riesgo	Identificación del riesgo
				Análisis de riesgo
			Actividades de control	Políticas y procedimientos
				Rotación de personal
Información y comunicación	Control sobre sistemas de información			
	Calidad de comunicación			
Monitoreo	Información			
V. Dependiente Indicadores de gestión del área de créditos	Sánchez (2013), menciona que los indicadores de gestión “Se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación [...], pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, etc”. (p. 70)	Evidencian el manejo de los procesos de la empresa para verificar si su gestión es adecuada.	Ratios de eficiencia	Evaluación de funciones
				Rotación de inventario
				Inventarios en existencias
				Rotación de cartera
			Ratios de eficacia	Periodos de cobro
				Rentabilidad sobre ventas
				Rentabilidad sobre activos
				Rentabilidad sobre el patrimonio
				Porcentaje de créditos rechazados
				Porcentaje de créditos otorgados
				Variación de los créditos
				Porcentaje de N° de cartera de crédito vencida

3.6. Técnicas, instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de la recolección de datos utilizados en la presente son:

3.6.1. Técnicas

a) Observación directa:

Esta técnica permitió corroborar y constatar cómo se ejecutaban las operaciones de crédito en la empresa. Campos y Lule (2012), manifiestan que la observación es una “técnica que mediante la aplicación de ciertos recursos permite la organización, coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación; de esta forma, esta técnica tendrá una organización y una coherencia dependiente al método utilizado” (p. 49).

b) Entrevista:

Esta técnica permitió obtener datos y testimonios verbales y reales, ya que está orientada a una conversación directa entre el entrevistador y el entrevistado, con preguntas previamente establecidas. Fernández menciona que la entrevista “propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único” (como se citó en Vargas, 2012, p. 124).

c) Encuesta:

Esta técnica permitió reunir la información, con cuestionarios de control interno para poder obtener los datos idóneos y plasmar los resultados. “Una encuesta es una manera de recoger información sobre un tema en específico, donde a través de ella logramos analizar los datos que necesitamos para llegar a una conclusión o dar solución a un problema en concreto” (Riquelme, 2016, párr. 1).

d) Análisis documental:

Fue preciso utilizar esta técnica para obtener información específica sobre las actividades y el entorno de la empresa, se analiza e interpreta dicha información para luego presentarla en forma resumida. Al respecto, Cunha afirma que el análisis documental es “el conjunto de procedimientos efectuados con el fin de expresar el

contenido de textos o documentos sobre formas destinadas a facilitar la recuperación de la información” (como se citó en Clausó, 1993, p.12).

3.6.2. Instrumentos

a) Guía de observación

La guía de observación fue de utilidad para conocer el entorno de la empresa, los procesos que se llevan a cabo dentro del área de créditos y las actividades relacionadas con el área de facturación, finanzas, administración, etc.

b) Guía de entrevista

La guía de entrevista fue aplicada al Gerente General de la empresa con la finalidad de obtener información relacionada al otorgamiento de créditos y los procedimientos de control interno que se llevan a cabo para ello.

c) Cuestionario

Se empleo el cuestionario de control interno mediante la metodología del COSO III para la aplicación de la auditoría de gestión, evaluando cada componente del COSO III y de acuerdo a los principios establecidos dentro de este método, los componentes considerados fueron: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

d) Guía de análisis documental

La guía de análisis documental fue aplicada a todos los documentos relacionados con los aspectos generales de la empresa, procesos de ventas, otorgamiento de créditos, Estados Financieros, sistemas utilizados, entre otros.

3.7. Procedimientos

La aplicación de la auditoría de gestión se realizó de acuerdo a los siguientes procedimientos: se solicitó la autorización del gerente de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, filial Chiclayo, ya que es la única sucursal que ofrece créditos comerciales, para realizar la entrevista y el cuestionario de control interno, luego se procedió a identificar el área de créditos, área a investigar, así como la colaboración de los trabajadores para el otorgamiento de la información, se aplicó la guía de entrevista al gerente general y el

cuestionario a la administradora – jefe de créditos; una vez obtenida toda la información requerida se procedió a procesar los datos para plasmar los resultados, detallándolos mediante cuadros, figuras y tablas, para este procedimiento se tomó en cuenta lo siguiente:

- ✓ Planificación de la investigación y definición del problema, objetivos y métodos de aplicación.
- ✓ Planificación de la auditoría de gestión, objetivos y alcance.
- ✓ Visita a la entidad y formulación de la solicitud de autorización para la preparación de la investigación, coordinación de entrevista y encuesta, etc.
- ✓ Aplicación de la auditoría de gestión donde se defina la muestra, la revisión de documentos, el desarrollo de entrevista y encuesta, recopilación de datos, etc.
- ✓ Formulación del informe de auditoría.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para procesar la información recopilada en la investigación, se hizo uso de los siguientes programas:

- ✓ Microsoft Word 2010: fue de utilidad para ordenar y plasmar la información bibliográfica, fichas, cuadros de texto, documentos de la empresa, procesar datos de guía de entrevistas, etc.
- ✓ Microsoft Excel 2010: este programa ayudó al procesamiento de datos y a tener mayor precisión con los resultados de los cuestionarios, indicadores, figuras, etc.

Para el análisis de los datos se utilizaron los siguientes métodos:

a) Método analítico

Por medio de este método se analizaron las variables de estudio, mediante la información obtenida de la problemática y el marco teórico, para la aplicación de la auditoría de gestión y por ende encontrar indicios para proponer políticas de créditos. Este método permitió examinar el contexto de la empresa y con ello también se pudo plasmar soluciones y recomendaciones para mejorar su situación. Según Abreu (2014), indica que este método “A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y

clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí” (p. 199).

b) Método deductivo

Para el presente informe se utilizó el método deductivo en las conclusiones de los trabajos previos y al conocer la problemática de la empresa, se pudo también indicar las recomendaciones necesarias sobre la aplicación de nuevas políticas de créditos en base a los resultados obtenidos. Permitted establecer un criterio sintetizado partiendo desde la información general a la particular. Por ello Abreu (2014) menciona que “El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” (p. 200).

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3: *Matriz de consistencia*

Titulo	Formulación del Problema	Marco teórico	Objetivos	Metodología			Técnicas de recolección de datos
				Tipo y diseño de investigación	Población	Muestra	
Evaluación del área de créditos aplicando la metodología del Coso III para mejorar los indicadores de gestión en la empresa Neumáticos Chiclayo EIR – periodo 2017	¿De qué manera la evaluación del área de créditos aplicando la metodología del Coso III mejora los indicadores de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL - 2017?	Bases teórico científicas El crédito Importancia de los créditos Ventajas del crédito comercial Diferencia entre el crédito financiero y empresarial Formalización del crédito Riesgo del crédito Principios de políticas de créditos Indicadores de gestión Importancia de los indicadores de gestión Tipos de indicadores Finalidad de los indicadores de gestión Coso III Modelos de control interno Objetivos del Coso III Beneficios del Coso III Componentes del Coso III Principios del Coso III Auditoría de gestión Importancia de la auditoría de gestión Objetivos de la auditoría de gestión Características de la auditoría de gestión Fases de la auditoría de gestión Programas de auditoría de gestión Finalidad de la auditoría de gestión	Objetivo general Evaluar la gestión del área de créditos mediante la metodología del Coso III en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL-2017 Objetivos específicos 1. Describir aspectos generales y estructura organizativa de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL. 2. Evaluar los indicadores de gestión del área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL. 3. Aplicar una auditoría de gestión mediante el Coso III en el área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL. 4. Establecer políticas de créditos para la mejora de la gestión de créditos en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.	Tipo de investigación Descriptivo - cualitativo porque se especifica las propiedades y características de las variables para presentar los resultados de forma general. Diseño de investigación No Experimental: ya que no manipula las variables de estudio. Transversal: porque analiza y describe las variables en un momento determinado.	La población está conformada por los 84 trabajadores de todas las filiales de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, filial Chiclayo.	La muestra está constituida por 2 personas: el Gerente General y la Administradora – Jefe de créditos	Observación directa Entrevista Encuesta Análisis documental

3.10. Consideraciones Éticas

Se solicito al gerente general de la empresa permiso para visitar su establecimiento y me brinde información para poder realizar mi investigación en el área de créditos, quien autorizó el proceder sin problema alguno. Además, se le informó acerca de los alcances que tendría la auditoría en la organización, quien estuvo de acuerdo en el diseño y aplicación ya que los beneficios obtenidos serán de gran ayuda e importancia en el rumbo y desarrollo de la organización. Este trabajo se desarrolló estableciendo los principios éticos del respeto a la dignidad de la persona, la verdad, compromiso, responsabilidad, honestidad, justicia, comunicación asertiva y fomento de la libertad.

Esta investigación ha sido elaborada en base a las exigencias de la investigación, con una información clara y oportuna, con fines estrictamente académicos, respetando los lineamientos de discreción y privacidad, con el compromiso de presentar la información tal cual se haya obtenido de parte del informante en la entrevista realizada, sin forzar las conclusiones, es por ello que se hace hincapié a que si la presente investigación es revisada como guía para futuras investigaciones, se trate de manera adecuada respetando la privacidad de la información. Además, el presente trabajo cumple con el nivel de anti plagio menor al 30% establecido y aprobado por la universidad.

IV. Resultados y discusión

4.1. Descripción de los aspectos generales y estructura organizativa de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.

4.1.1. La empresa

La empresa Neumáticos Chiclayo es una empresa individual de responsabilidad limitada, cuyo nombre comercial es “Carranza sabe de Llantas”, fue creada el 01 de marzo del año 2003 mediante escritura pública e inscrita en los registros públicos según partida N°11014902, cuyo propietario y gerente general es el señor Héctor Carranza Mechán. El domicilio fiscal se encuentra ubicada en la Calle Augusto B. Leguía N° 1170, en la Urbanización San Lorenzo, del distrito de José Leonardo Ortiz, las actividades económicas a las que se dedica son: importación y venta de neumáticos para vehículos automotores, además de mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

La empresa Neumáticos Chiclayo EIRL identificada con número de RUC: 20479597139, actualmente cuenta con 6 sucursales:

Establecimientos Anexos							
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Cond. Legal	
0010	DEPOSITO	-	LIMA LIMA SANTA ANITA	URB. SANTA ANITA AV. SANTA ANA Mz C7 Lote 16	-	ALQUILADO	
0002	SUCURSAL	-	LIMA LIMA LIMA	— CERCADO CAL. NACIONES UNIDAS 1455	CERCA A LA AV COLONIAL	ALQUILADO	
0001	SUCURSAL	-	LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	URB. STO DOMINGUITO AV. AMERICA SUR 823	PRIMER PISO	PROPIO	
0007	SUCURSAL	-	LIMA LIMA SANTA ANITA	RES. SANTA ANITA Mz C-7 Lote 14	-	ALQUILADO	
0008	SUCURSAL	-	LAMBAYEQUE CHICLAYO CHICLAYO	URB. CAFE PERU AV. MIGUEL GRAU 1188	-	PROPIO	
0009	SUCURSAL	-	PIURA PIURA VEINTISEIS DE OCTUBRE	URB. SAN JOSE Mz J Lote 09	-	ALQUILADO	
0012	SUCURSAL	-	LAMBAYEQUE CHICLAYO CHICLAYO	H.U. NOR. ORIENTE Mz A Lote 06	AV. AUGUSTO B. LEGUIA Y AUTOPISTA CHICLAYO	ALQUILADO	

Figura 3: Sucursales de la empresa

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Es notorio el crecimiento durante estos 16 años, además del reconocimiento que actualmente mantiene en el mercado de neumáticos, ya que la empresa ofrece marcas

reconocidas a nivel nacional como: Lima Caucho e internacionales como: Michelin (la empresa es distribuidor autorizado), Goodyear, Nexen, Ovation, Yokohama, entre otros.

Es importante mencionar que la empresa ofrece facilidades a sus clientes como el de ofrecer créditos por la compra de neumáticos, lo cual ha significado un crecimiento, reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

4.1.2. Misión

Comercializar neumáticos, aros, productos y servicios de calidad, con el compromiso que nos caracteriza para responder a las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

4.1.3. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de neumáticos y afines, estando a la vanguardia de la tecnología y ofrecer los mejores productos y servicios en atención al cliente, promoviendo alianzas estratégicas para presentar productos innovadores y lograr satisfacer las preferencias de nuestros clientes.

4.1.4. Principios

- ✓ **Respeto:** Valoramos las diversas opiniones y experiencias de los demás sin discriminarlas, tratando por igual a los demás.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Respetamos la diversidad de habilidades y conocimientos de nuestros colaboradores, trabajando de forma conjunta para satisfacer al cliente.
- ✓ **Responsabilidad:** Utilizamos racionalmente los recursos con los que trabajamos, respondiendo por nuestras acciones.
- ✓ **Compromiso:** Existe una entrega total de forma incondicional, dando valor agregado que supere las expectativas del cliente.
- ✓ **Calidad de servicio:** Garantizamos la eficiencia y eficacia en nuestros servicios, apoyándonos en la tecnología de punta

4.1.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 4: *Análisis de matriz FODA*

	Factores positivos	Factores negativos
Entorno Interno	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuenta con asesoría legal, para el cobro de créditos vencidos. ❖ Cuenta con las medidas de bioseguridad para sus trabajadores. ❖ Base de datos de potenciales clientes. ❖ Diversidad de productos y precios. ❖ Ofrece servicios de mecánica complementarios para la satisfacción del cliente. ❖ Se encuentra en una zona comercial concurrida. ❖ Ofrece productos de alta comercialización. ❖ Sus instalaciones son adecuadas. ❖ Conocimiento y experiencia en la venta de sus productos. ❖ Excelente imagen de la empresa. ❖ Cuenta con un sistema informático para el manejo de sus operaciones. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Deficiente sistema de gestión en el área de finanzas. ❖ Gerencia en ocasiones toma decisiones sin considerar el área de ventas. ❖ El área de marketing no realiza una correcta publicidad de la empresa. ❖ Falta de motivación e incentivos al personal de ventas. ❖ No cuentan con un MOF y/o ROF. ❖ Inexistencia de reglas o límites de crédito a los clientes. ❖ Quebrantamiento de las políticas de créditos por motivos de afinidad. ❖ Personal incapacitado en el área de contabilidad. ❖ No cuentan con archivos de resguardo de sus clientes. ❖ Falta de capacitación al personal.
Entorno Externo	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantiene alianzas estratégicas con proveedores e importadores. ❖ Globalización de la economía. ❖ Es una entidad que genera trabajo en su localidad. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Nuevos competidores con productos de bajo costo. ❖ Una pandemia. ❖ Desconfianza de los consumidores, debido a nuevas marcas.

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oportunidad de realizar exportaciones. ❖ Captar nuevos clientes, puesto que la entidad es reconocida como tal. ❖ Ampliar la línea de productos debido a convenios. ❖ Crecimiento y desarrollo económico a nivel nacional e internacional. ❖ Nuevas plazas y mercados. ❖ Ingreso constante de personal, pasantías. ❖ Productos de gran demanda y rotación en todo el país. ❖ Mayores accesos crediticios. ❖ Aparición de nuevas zonas estratégicas. ❖ Mayor crecimiento del parque automotor. ❖ Grandes posibilidades para entablar alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Riesgo de sufrir robos o fraudes. ❖ Política de importaciones que afecten al sector. ❖ Nuevas competencias de alto prestigio. ❖ Mercados más competitivos. ❖ Bajo ingreso económico después de sufrir desastres naturales. ❖ Trabajos municipales a las afueras de la empresa perjudica y evita el tránsito por esa zona, bajando los ingresos. ❖ Ingreso de nuevos importadores de neumáticos con costos más bajos. ❖ Fuga de clientes a la competencia. ❖ Fluctuación en el tipo de cambio. ❖ Aumento de restricciones para el otorgamiento de créditos de parte de las entidades bancarias, que financian a la empresa
--	---	--

Fuente: Ramos, D. (2019)

4.1.6. Estructura organizacional

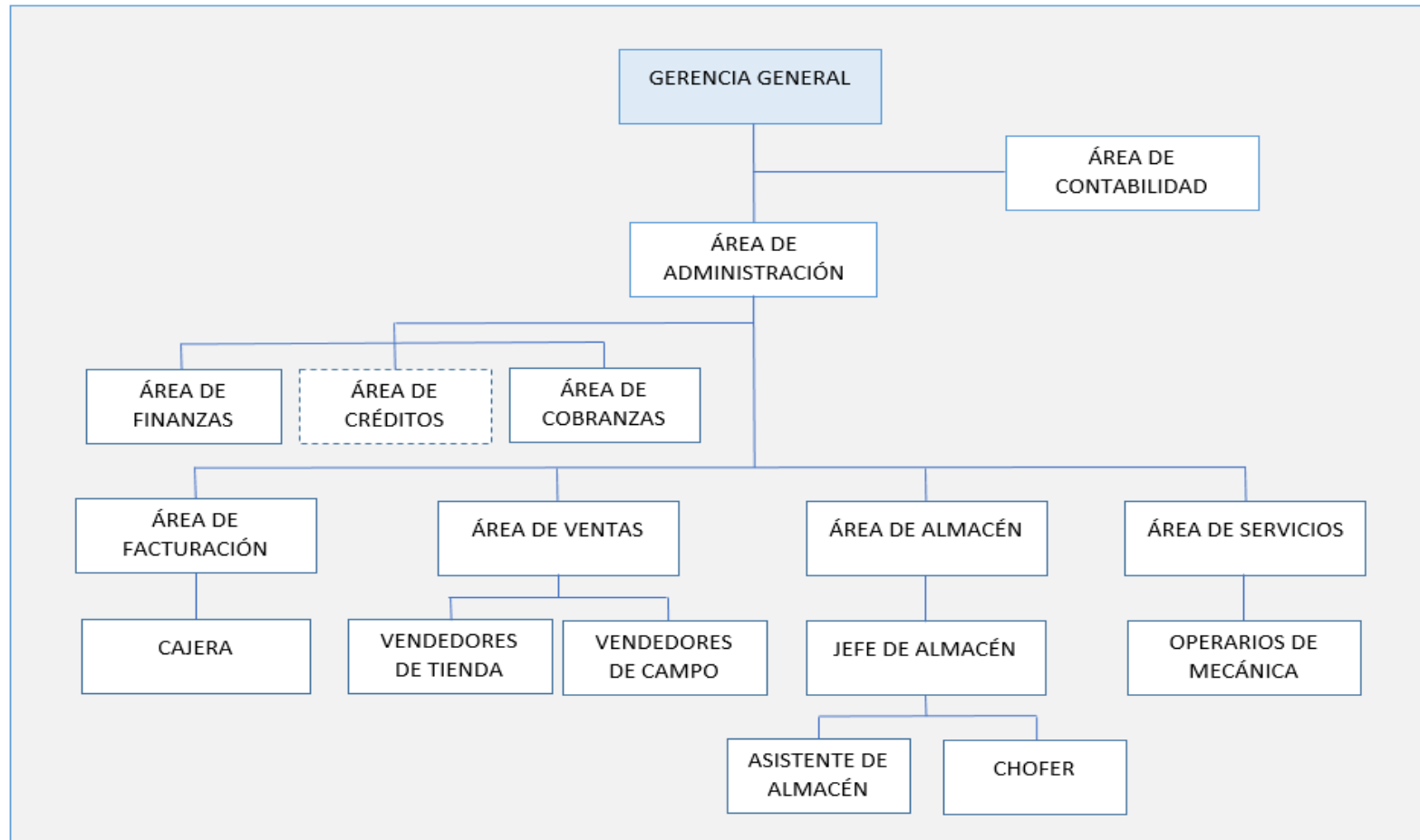


Figura 4: Organigrama de la empresa

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.

Año: 2017

La estructura de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL está conformada por:

- ✓ **Gerente general**, representado por el dueño de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, Héctor Carranza Mechán, quien es el encargado, además de la administradora, de autorizar los créditos a los clientes y de verificar el buen desempeño de la empresa, está en constante coordinación con la administradora y la contadora, además es quien coordina con los proveedores.

- ✓ **Contadora general**, encargada de dirigir y controlar las finanzas de la empresa, registra y lleva el control de sus operaciones económicas, coordina directamente con el gerente y la administradora y es quien emite los informes financieros al gerente general para la toma de decisiones, además liquida los impuestos y contribuciones a pagar al Estado, es la encargada del área contable.

- ✓ **Asistentes contables**, encargados de apoyar la gestión de la contadora, se cuenta con tres asistentes, quienes registran los libros contables de la empresa y otros, por ejemplo: libro caja, libro bancos, planillas, registro de compras, registro de ventas, conciliaciones bancarias, arqueo de caja, registro de retenciones, archivo de los documentos contables, emisión de documentos e informes con información específica y detallada, etc.

- ✓ **Asistente administrativa**, encargada de planificar y coordinar las operaciones con los diferentes bancos; redacta reportes, realiza las coordinaciones respectivas con los vendedores para la entrega de letras de cambio firmadas por los clientes, programa y realiza los pagos a proveedores a través de transferencias o depósitos, coordina las cancelaciones de letras que son canceladas en caja, entre otras actividades encargadas por el gerente, es la encargada del área de finanzas.

- ✓ **Administradora**, es la encargada de administrar la tienda, está en constante coordinación con el gerente, el área de facturación, almacén, los vendedores, la encargada de cobranzas y el contador, supervisa al personal administrativo y es quien autoriza las compras y ventas de las mercaderías y servicios que se realizase, además se encarga de filtrar y autorizar los créditos a los clientes.

- ✓ **Cajera**, encargada de emitir facturas, boletas, notas de crédito/debito, guías de remisión y recepcionar el dinero por las ventas en efectivo o al crédito que se llevan a cabo por las operaciones de la empresa, custodia el dinero en efectivo y los cheques a su cargo, además realiza pagos cada quincena y fin de mes a los trabajadores, archiva y resguarda los comprobantes de pago y demás documentos contables para posteriormente entregarlos al área de contabilidad, es la encargada del área de facturación.

- ✓ **Encargada de cobranzas**, realiza el seguimiento y cobro de las facturas, letras y cheques vencidos, se comunica con los clientes vía telefónica y por correo electrónico, asimismo emite las notificaciones a los clientes de las letras por vencer, coordina los créditos otorgados por la administradora e informa al gerente acerca de las actividades relacionadas con la cobranza, encargada del área de cobranzas.

- ✓ **Asistente de créditos**, encargada de actualizar toda la información referente a los créditos de los clientes, acata las órdenes de la jefe de créditos (administradora), además informa de la situación crediticia de los clientes al área de cobranzas para su respectivo seguimiento.

- ✓ **Vendedores**, existen dos clases de vendedores, los vendedores de campo y/o externos y los vendedores de tienda, son quienes establecen la relación y hacen el trato directo con el cliente, en caso que el cliente solicite crédito, éstos coordinan con la administradora para su respectivo filtro, una vez concretada la venta, el vendedor coordina con el almacenero para el despacho de la mercadería, se encargan también de hacer firmar los documentos de cargo al cliente, en caso no se haya realizado en oficina.

- ✓ **Jefe de almacén**, organiza, coordinar, dirige y supervisa las actividades del almacén, es quien recibe, apoya en el almacenamiento, custodia y distribuye los productos que adquiere la empresa, además realiza el inventario y emite informes a gerencia referente al stock de mercaderías y otros reportes propios del cargo.

- ✓ **Asistente de almacén**, realiza labores de apoyo al jefe de almacén, registra, controla y emite reportes a su jefe inmediato; carga, traslada y despacha la mercadería

para entregarla al cliente, registra el ingreso y salida de la mercadería en el sistema computarizado y después de entregar los productos al cliente, se asegura que éste firme los documentos de cargo, confirmando así, la recepción de la mercadería.

✓ **Operarios de mecánica**, (seis colaboradores), realizan los servicios de alineamiento, balanceo, enllante, entre otros servicios, complementando la actividad principal de la empresa que es la de comercializar neumáticos, se encargan del mantenimiento de la maquinaria que posee la entidad, además cumplen con las condiciones de seguridad y calidad que exige la gerencia.

4.1.7. Procesos de las ventas, descripción y aplicación de flujogramas

A. Flujograma de ventas al contado

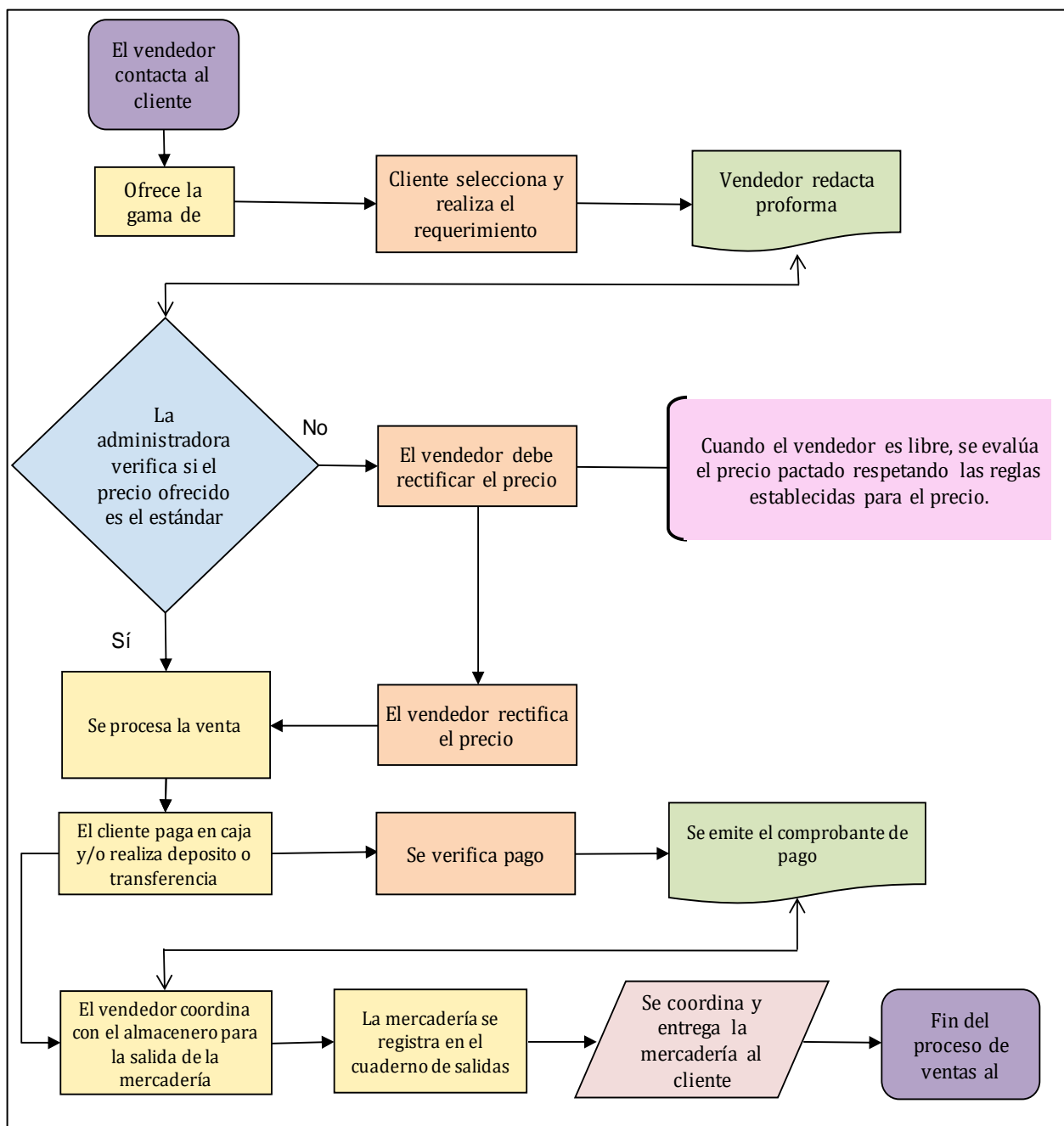


Figura 5: Flujograma de ventas al contado

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Año: 2017

B. Descripción de las ventas al contado

La venta al contado se realiza de la siguiente manera: el vendedor se presenta y atiende al cliente; en caso sea vendedor de campo, éste busca, contacta y ofrece al cliente la gama de productos que ofrece la empresa, así como los precios estándar, si el cliente está de acuerdo se realiza el requerimiento mediante hojas sueltas y simples, donde se indica el número de unidades requeridas, la medida y el precio del producto.

Cuando el que realiza la venta es un colaborador de campo, la administradora se encarga de verificar el precio otorgado, para evaluar si el precio respeta las reglas establecidas del precio, según el margen de ganancia que se estima obtener, de lo contrario se comunica con el vendedor para que rectifique el precio propuesto al cliente, en otros casos, cuando los vendedores son de tienda, ya no es necesario realizar dicha verificación.

Si todo está conforme, se procede con la venta, el cliente se dirige a caja y efectúa el pago; sin embargo, el pago también se puede realizar a través de depósitos o transferencias interbancarias, de ser así, se corrobora el abono en la cuenta respectiva y se emite el comprobante de pago.

El vendedor coordina con el área de almacén para el despacho y salida de la mercadería, luego el cliente se dirige al encargado del despacho o de estar presente, a su vendedor, con la factura cancelada, y se le hace entrega de la mercadería, previo registro en el cuaderno de salidas.

De ser necesario el envío a otro lugar u otra ciudad, se coordina con el cliente la entrega de datos para la recepción de la mercadería en el punto de llegada, esta entrega se realiza considerando el lugar de envío, si es un lugar cercano a nivel local, el envío se realiza por medio de la unidad de despacho de la empresa, si el punto de recepción es una ciudad más lejana, se envía por las empresas de transportes que puedan llegar a ese destino, sin embargo, si la mercadería tiene que ser entregada en un lugar donde la empresa tiene alguna sucursal, esta simplemente se entrega en las oficinas de la filial, previa coordinación con los administradores de tienda.

C. Flujograma de ventas al crédito

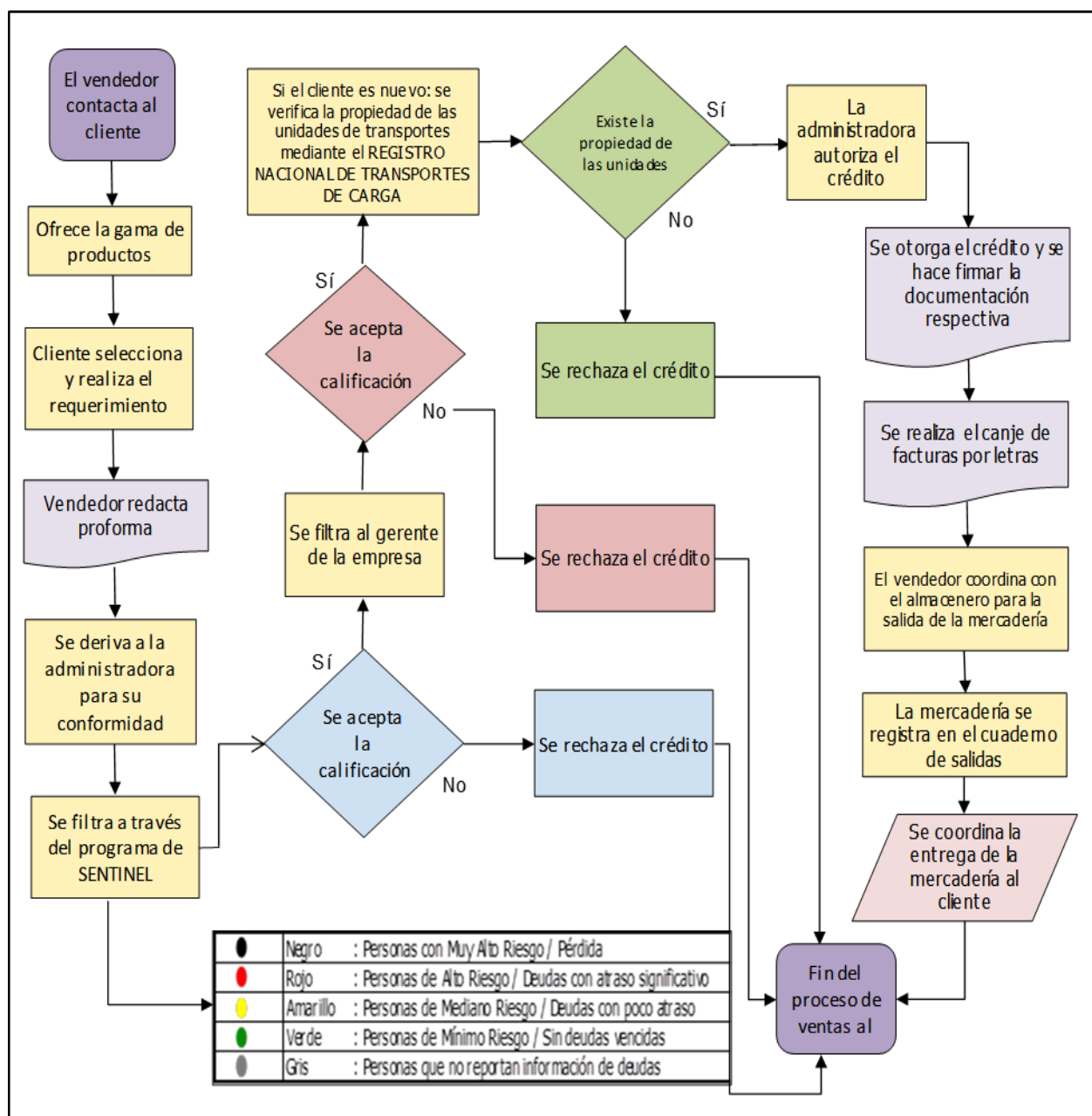


Figura 6: Flujograma de ventas al crédito

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Año: 2017

D. Descripción de las ventas al crédito

La venta al crédito se realiza de la siguiente forma: el vendedor contacta al cliente y le ofrece la gama de productos y precios, si el cliente está de acuerdo, se realiza el requerimiento (en caso de Municipalidades o empresas de mayor prestigio, se emite una orden de compra), el vendedor redacta la proforma, nota de pedido o se envía a través de mensajes de WhatsApp, en la mayoría de casos, dicho requerimiento se realiza en hojas sueltas y simples que no mantienen numeración alguna o control, dicho documento se deriva a administración.

La administradora filtra al cliente, esta filtración se da mediante la central de alertas y riesgos SENTINEL, el cual sirve para brindar información, reportes de deudas y la situación financiera de personas naturales y jurídicas, mediante el monitoreo crediticio y a través de sus plataformas digitales.

Este programa utiliza 5 calificaciones:

●	Negro : Personas con Muy Alto Riesgo / Pérdida
●	Rojo : Personas de Alto Riesgo / Deudas con atraso significativo
●	Amarillo : Personas de Mediano Riesgo / Deudas con poco atraso
●	Verde : Personas de Mínimo Riesgo / Sin deudas vencidas
●	Gris : Personas que no reportan información de deudas

Figura 7: Calificación de Sentinel

Fuente: Sentinel, 2019

Mediante la calificación que se obtenga, se decide si el crédito se acepta o se rechaza, ello depende en primera instancia del resultado que arroje el sistema: Cuando la calificación está en verde o gris, no hay problema en otorgar el crédito, cuando la calificación está en amarillo, es poco probable que se otorgue dicho crédito; en todas las calificaciones anteriormente mencionadas, cuando son empresas, se filtra además al gerente de la empresa, esto se realiza con la intención de saber si el gerente tiene deudas o está mal calificado, ya que si su evaluación está mal, a pesar que la empresa esté con buena calificación, el crédito podría tener inconvenientes en otorgarse porque la idea es que si está mal como gerente, entonces es probable que deje mal a la empresa.

Pasado este primer filtro, se procede a ingresar los datos de la persona, empresa, gerente o representante de la empresa en el Registro Nacional de Transportes de Carga, esto se hace con la intención de evaluar el modelo y tipo de unidades de transportes terrestres que

maneja, para validar y comprobar que quien solicita el crédito, efectivamente es dueño, utiliza y necesita neumáticos (este paso se realiza cuando son clientes nuevos). A través de este filtro también se evalúa el número de carros que tiene, y el monto de crédito que se le puede otorgar, esto con la intención de evitar fraudes.

Cuando son clientes nuevos y se tiene conocidos entre empresas, quienes anteriormente les dieron crédito, se procede a llamar por teléfono a aquellas que puedan dar referencias de cómo fue el comportamiento del cliente ante dichas obligaciones de pago, si pagaba puntual o con retraso, la cantidad de crédito que le otorgaban, entre otros. Por otro lado, cuando la calificación está en rojo o negro, el crédito no procede, ya que el cliente está en pérdida.

Finalmente, si el cliente aprobó todos los filtros, se le otorga el crédito, y en algunas ocasiones se le adiciona al crédito la firma del gerente o aval de quien lo solicita, en las letras de cambio que son firmadas como garantía del crédito.

Todo este proceso demora menos de un día, incluso solo un par de horas, y es la administradora o el gerente quien concede la autorización de crédito. Cuando la administradora se ausenta, quien queda a cargo de dicha autorización es el gerente, pero la persona que realiza los filtros antes mencionados es la asistente administrativa o incluso la encargada de facturación que, aunque se le ha enseñado todo este proceso en el transcurso del tiempo, tiene poca capacitación en este rubro.

En algunos casos, se ha “saltado” todo este proceso de filtración o se ha omitido porque el cliente tiene algún tipo de afinidad con el gerente, estableciendo así, que la última decisión la tiene el gerente, es en ese momento donde se resquebraja las políticas establecidas no midiendo el riesgo que se corre al otorgar dichos créditos.

4.2. Evaluación de los indicadores de gestión del área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Para determinar y evaluar los indicadores de gestión del área de créditos, se ha separado en dos categorías, indicador de eficiencia con sus derivados e indicador de eficacia con sus derivados, para lo cual se tomó información de los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados del 2017), tal como se muestra a continuación:

4.2.1. Indicadores de eficiencia

4.2.1.1. Rotación de inventario

$$\frac{\text{Costo de mercaderías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\frac{19'277,757}{5'869,393} = 3.28$$

4.2.1.2. Inventarios en existencias

$$\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de mercaderías vendidas}}$$

$$\frac{5'869,393 \times 365}{19'277,757} = 111.13 \text{ días}$$

Interpretación: Significa que la rotación del inventario durante el periodo 2017 fue de aproximadamente 3 veces o, dicho de otra forma: los inventarios rotaron o se vendieron cada tres meses y 20 días (12/3.28, 0.66x30 días) o cada 111 días. Se considera adecuada mientras más se aleje de 1, esto le permite a la empresa identificar las veces que el inventario se convierte en dinero, o en su defecto, en cuentas por cobrar, de esa forma se puede apreciar que la empresa no tiene recursos ociosos y que está realizando una buena gestión en las ventas al contado o al crédito.

4.2.1.3. Rotación de cartera

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\frac{17'500,000}{1'863,557} = 9.39$$

4.2.1.4. Periodo medio de cobro

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\frac{1'863,557 \times 365}{17'500,000} = 38.87$$

Interpretación: Significa que la rotación de cartera es de 9. Luego, si se divide 360 entre 9, se conoce que la empresa rota su cartera cada 40 días ($360/9 = 40$), entonces si tarda 40 días en recuperar su cartera, se puede interpretar como deficiente el manejo que le están dando a la misma, ya que las ventas a crédito implican que la empresa retiene una parte importante de sus recursos para financiar a sus clientes dentro de un plazo moderado.

4.2.1.5. Rentabilidad sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\frac{116'444}{23'088,515} \times 100 = 0.504\%$$

Interpretación: La rentabilidad sobre las ventas en el ejercicio 2017 fue de 0.5%, este porcentaje constituye la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas, con esta rentabilidad que genera la empresa, puede seguir realizando sus operaciones de manera más eficaz.

4.2.1.6. Rentabilidad sobre activos

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\frac{116'444}{11'902,885} \times 100 = 0.978\%$$

4.2.1.7. Rentabilidad sobre el patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\frac{116'444}{2'296,888} \times 100 = 5.07\%$$

Interpretación: significa que el patrimonio de la empresa en el ejercicio 2017 generó una rentabilidad del 5.07%, como se observa, es menor a los activos, la rentabilidad del patrimonio es superior en más de 4 puntos a la rentabilidad de los activos. Esto ocurre porque el verdadero capital invertido es el patrimonio, y no los activos por cuanto parte de éstos están financiados por terceros (pasivos).

4.2.2. Indicadores de eficacia

4.2.2.1. Porcentaje de créditos rechazados

$$\frac{\text{Créditos rechazados}}{\text{Total de créditos solicitados}} \times 100$$

$$\frac{95}{1,075} \times 100 = 8.84\%$$

4.2.2.2. Porcentaje de créditos otorgados

$$\frac{\text{Créditos otorgados}}{\text{Total de créditos solicitados}} \times 100$$

$$\frac{980}{1,075} \times 100 = 91.16\%$$

Interpretación: Se aprecia que durante el año 2017, del total de los créditos solicitados por los clientes, cerca del 9% fueron rechazados, por no cumplir o pasar los filtros estipulados por la empresa, mientras que alrededor del 91% de los créditos fueron concedidos.

4.2.2.3. Variación de los créditos

$$\frac{N^{\circ} \text{ de créditos } 2017 - N^{\circ} \text{ de créditos } 2016}{N^{\circ} \text{ de créditos } 2016} \times 100$$

$$\frac{980 - 1100}{1100} \times 100 = -10.91\%$$

Interpretación: Durante el año 2017, los créditos tuvieron una disminución de aproximadamente un 11%, respecto a los créditos concedidos en el año 2016, es probable que esta variación haya sido ocasionada por la aplicación de mayores filtros para evaluar un crédito o que los clientes no cumplieran con los requisitos necesarios para dicho crédito, a pesar que las ventas se incrementaron para el 2017.

4.2.2.4. Porcentaje de N° de cartera de crédito vencida:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de cartera de crédito vencida}}{N^{\circ} \text{ de créditos otorgados}} \times 100$$

$$\frac{360}{980} \times 100 = -36.73\%$$

Interpretación: La cartera de crédito vencida representa aproximadamente el 37% del total de créditos otorgados, lo que refleja que no se está llevando a cabo una correcta gestión de cobranza y ello es muy riesgoso ya que puede hacer que la empresa corra peligro financiero, refleja también que no hubo una correcta filtración al momento de otorgar un crédito, por ello el crédito vencido.

4.3. Aplicación de una auditoría de gestión mediante el COSO III en el área de créditos

Para cumplir con el tercer objetivo, se procede a presentar la auditoría de gestión, considerándose las cuatro fases de la auditoría y aplicando los cuestionarios en base al COSO III, con la cual se pudo determinar las deficiencias dentro del área de créditos, emitiendo un informe final con conclusiones y recomendaciones, se desarrolla a continuación:

FASE I

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA

La finalidad de esta fase es conocer las actividades que realiza la empresa, a través de la obtención de la información, de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, funciones dentro del equipo y plazos de entrega de informes. Ésta debe ser cuidadosa y positiva, además de considerar alternativas y métodos más apropiados para realizar las tareas. (Unidad Técnica de Control Externo, 2012, p.11)

Nombre de la Empresa: Neumáticos Chiclayo EIRL

Nombre de la Auditoría: Auditoría de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL. Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017

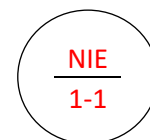
PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACION PRELIMINAR

OBJETIVO:

Obtener información y conocimiento de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una apropiada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO
	OBJETIVOS		
1	Analizar y obtener información general sobre las actividades que se han desarrollado en el área de créditos, con el fin de conocer qué tipos de créditos otorga y cómo se manejan dichos créditos para disminuir el índice de morosidad.		Auditora
2	Proyectar una estrategia que permita realizar una auditoría de acuerdo a los lineamientos establecidos.		Auditora

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO
	PROCEDIMIENTOS		
1	Realice oficio N° 001 a la gerencia que permita visitar las instalaciones de la empresa.		Auditora
2	Elabore un informe de visita a las instalaciones de la empresa.		Auditora
3	Solicite al Gerente de la empresa: Plan estratégico de la empresa para conocer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Visión ▪ Estrategias Con el fin de emitir un resumen del mismo.		Auditora
4	Solicite las normativas internas a la Jefa de operaciones, para conocer: objetivos, procedimientos y responsabilidades.		Auditora
5	Realizar una entrevista al Gerente General sobre control interno.		Auditora
6	Elabore la Matriz FODA de la entidad.		Auditora
7	Realice un seguimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores.		Auditora
8	Evalúe de manera preliminar el control interno.		Auditora
9	Califique el nivel de confianza y el nivel de riesgo del control interno en el área de créditos.		Auditora
10	Indique las debilidades encontradas en la evaluación preliminar de control interno.		Auditora

NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN

Chiclayo, 02 de enero del 2019

Sr.

Héctor Carranza Mechán

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL.

Presente. -

De mi consideración:

Notifico a usted para dar conocimiento que iniciaré la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017”**, de acuerdo a lo establecido.

La auditoría de gestión se efectuará con previa solicitud aprobada por el Sr. Gerente Héctor Carranza Mechán; el tiempo estimado para concluir el trabajo es de 30 días laborales a partir del 2 de enero del 2019.

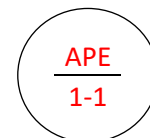
Es por ello que pongo a su conocimiento la presente con la finalidad que comunique a las áreas respectivas para que brinden la colaboración necesaria a efecto de cumplir con los objetivos de la Auditoría de Gestión.

Atentamente,

Deisy Margot Ramos Garcia

AUDITORA

**ACTA DE AUTORIZACION PARA LA EJECUCION
DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



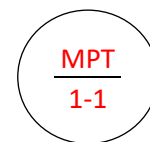
En la ciudad de Chiclayo, a los 02 días del mes de enero del dos mil diecinueve, se reúnen el Gerente General de la empresa, Héctor Carranza Mechán y la Srta. Deisy Ramos Garcia, estudiante de la carrera de Contabilidad de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; con la finalidad de dejar constancia, la autorización para llevar a cabo la Auditoría de Gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, en el Área de Crédito.

Para constancia suscriben la presente acta:

Héctor Carranza Mechán
GERENTE GENERAL
NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL

Deisy Margot Ramos Garcia
AUDITORA

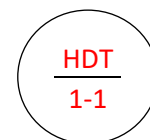
EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017



MARCAS DE PAPELES DE TRABAJO

<p>√= Verificado A= Analizado C= Comprobado <=Rastreado ∧= Indagado <= Ligado ‡=Comparado ∅=Inspeccionado *= Observado</p>	
ELABORADO POR: D.R.	FECHA: 02-01-19

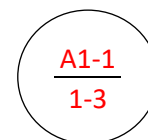
EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017



HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

NOMBRE	CARGO	SIGLAS	FIRMA	TRABAJO A DESARROLLAR
Srta. Deisy Margot Ramos García	AUDITORA	D.R.		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planificación preliminar y específica. • Examinar las áreas: Gerencia General y Administración (Jefe de créditos). • Evaluar cada uno de los componentes de las diversas áreas. • Aplicar índices para cada componente. • Elaborar el borrador del informe.
ELABORADO POR: D.R.			FECHA: 02-01-19	

EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR



VISITA PREVIA A LA EMPRESA

1. DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa: Neumáticos Chiclayo EIRL.

Dirección: Calle Augusto B. Leguía N° 1170

Teléfono: 074 – 253940

2. BASE LEGAL

Las actividades de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL se encuentran reguladas por las leyes y reglamentos siguientes:

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley del Impuesto a la Renta
- ✓ Ley del IGV
- ✓ Decreto Legislativo 728
- ✓ NIIF's
- ✓ NIC's

3. ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL

Gerencia General:

- ✓ Gerente General

Área de contabilidad:

- ✓ Contadora general
- ✓ Asistentes contables

Área de finanzas:

- ✓ Asistente administrativa



A1-1
2-3

Área de cobranzas

- ✓ Encargada de cobranzas

Área de créditos

- ✓ Asistente de créditos.

Área de facturación

- ✓ Cajera

Área de ventas

- ✓ Vendedores de tienda
- ✓ Vendedor de campo

Área de almacén

- ✓ Jefe de almacén
- ✓ Asistente de almacén
- ✓ Chofer

Área de servicios

- ✓ Operarios de mecánica

4. NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con 84 trabajadores.

5. MISIÓN DE LA EMPRESA

Comercializar neumáticos, partes, repuestos, productos y servicios de calidad, con el compromiso que nos caracteriza para responder a las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

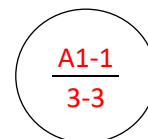
6. VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser una empresa líder en la comercialización de neumáticos y afines, estando a la vanguardia de la tecnología y ofrecer los mejores productos y servicios en atención al

cliente, promover alianzas estratégicas para presentar productos innovadores y satisfacer al cliente de forma eficiente.

7. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Ser una empresa eficiente con proyecciones a posicionarnos en el mercado de neumáticos.
- ✓ Obtener el mayor grado de satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Garantizar un servicio efectivo a través del cuidado del medio ambiente.
- ✓ Suscitar en nuestros colaboradores un ambiente de confianza y superación profesional, para ofrecer un servicio de excelente calidad.
- ✓ Contar con un ambiente agradable, en cuanto a seguridad, limpieza y comodidad de todos.
- ✓ Entregar un producto y servicio de calidad, respaldado con garantía.



8. PERIODO CUBIERTO POR EL ÚLTIMO EXAMEN

No se ha realizado ninguna auditoría de gestión.

9. CONDICIÓN DE LA EMPRESA EN EL ARCHIVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS

Solo se mantiene un archivo del mes en curso y del mes anterior a este, el resto de la documentación se guarda en cajas y es trasladada a almacén, donde se encuentra el archivo de años anteriores, pero no está clasificado por cliente, sino por meses.

10. ORIGEN DE LOS INGRESOS Y GASTOS

Los ingresos que posee la empresa provienen de la venta de neumáticos y accesorios, asimismo de los servicios complementarios que ofrece.

La empresa se financia con capital propio y préstamos bancarios, por otro lado, los gastos en los que incurre son: gastos de personal, bienes y servicios de consumo.

EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

A1-2
1-1

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad de productos y precios. ✓ Ofrece servicios de mecánica complementarios para la satisfacción del cliente. ✓ Se encuentra en una zona comercial concurrida. ✓ Ofrece productos de alta comercialización. ✓ Cuenta con adecuadas instalaciones físicas. ✓ Conocimiento y experiencia en la venta de sus productos. ✓ Cuenta con página web para su publicidad. ✓ Cuenta con un sistema informático para el manejo de sus operaciones. ✓ Mantiene alianzas estratégicas con proveedores e importadores. ✓ Cuenta con asesoría legal externa, para el cobro de créditos vencidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Globalización de la economía. ✓ Crecimiento y desarrollo económico a nivel nacional e internacional. ✓ Nuevas plazas y mercados. ✓ Productos de gran demanda y rotación en todo el país. ✓ Mayores accesos crediticios. ✓ Aparición de nuevas zonas estratégicas. ✓ Mayor crecimiento del parque automotor. ✓ Grandes posibilidades para entablar alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de capacitación personal. ✓ Carencia de publicidad y marketing. ✓ Falta de motivación e incentivos al personal de ventas. ✓ No cuentan con un MOF y/o ROF. ✓ Inexistencia de reglas o límites de crédito a los clientes. ✓ Quebrantamiento de las políticas de créditos por motivos de afinidad. ✓ Falta de personal en el área de créditos. ✓ No cuentan con archivos de resguardo de sus clientes. ✓ Centralización en la toma de decisiones para la emisión de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconfianza de los consumidores. ✓ Riesgo de sufrir robos o fraudes. ✓ Política de importaciones que afecten al sector. ✓ Competencia de alto prestigio. ✓ Mercados más competitivos. ✓ Bajo ingreso económico después de sufrir desastres naturales. ✓ Obras municipales a las afueras de la empresa perjudica y evita en tránsito por esa zona, bajando los ingresos. ✓ Ingreso de nuevos importadores de neumáticos. ✓ Fuga de clientes a la competencia. ✓ Fluctuación en el tipo de cambio. ✓ Aumento de restricciones para el otorgamiento de créditos de parte de las entidades bancarias, que financian a la empresa.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

De la entrevista dirigida al gerente de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, se puede llegar a las siguientes consideraciones:

1. Se enfocan en mitigar los riesgos, sobre todo en el área de facturación y almacén, sin embargo, para el área de créditos, las medidas de control interno no están muy claras, además la administradora es la encargada de verificar todo este proceso y no se ha designado a un personal encargado para tal caso.
2. Se considera que el control interno es importante dentro de la empresa, enfocándose en la correcta designación de cargos para el personal así como la descentralización, para evitar contratiempos, pero es necesario la integración de todas las áreas de la empresa para tener un adecuado control en sus procesos.
3. Se considera que la estructura organizacional de la entidad es el adecuado para llevar a cabo las actividades propias para el otorgamiento de los créditos ya que cuenta con un personal de confianza; sin embargo, no cuenta con un manual de funciones, lo que dificulta a la empresa, al no tener consolidada la información de manera escrita y formal para finalmente impartirla a los demás colaboradores cuando se inserten por primera vez al trabajo, con esto se puede ocasionar pérdidas de tiempo hasta que se le explique el manejo de las actividades al nuevo personal, o incluso que no se respete a cabalidad todos los procesos acordes a la necesidad de la entidad.
4. Se tiene una buena opinión sobre el personal que trabaja en el área de créditos respecto a su perfil profesional, ya que cuenta con personal designado de acuerdo a sus competencias y especialidades, se mantiene una entera confianza en el personal a cargo por los años que vienen trabajando en el puesto, sin embargo, se refleja la falta de capacitaciones respecto a la gestión de los riesgos y atención al cliente. La encargada de otorgar los créditos es la administradora, en quien se tiene la confianza debida por los años que viene laborando en la entidad y por su eficiencia, además es ella quien entrega al gerente todos los informes de cada área para su posterior evaluación.

5. La evaluación de riesgos está a cargo del gerente general y es él quien deriva las órdenes para otorgar o no los créditos, es por ello que es necesario la conformación de un comité que esté a cargo del control interno y así sea de ayuda y soporte para aliviar la carga del gerente, se observa la contradicción con la respuesta anterior.
6. Respecto al nivel de información y comunicación, se pudo constatar que cuando existen inconvenientes o contratiempos por este tema, se trata de solucionar y comunicar en el momento para evitar su ocurrencia, sin embargo no hay pautas establecidas antes de la ocurrencia.
7. No se elabora un plan estratégico, es por ello que no se encuentran actualizadas las normas y políticas internas de la empresa, no obstante, sí se tiene claro quiénes son los encargados para otorgar y autorizar los créditos, así como los filtros a tener en cuenta para realizar las operaciones crediticias.
8. Se constató que hasta la fecha no se ha realizado alguna auditoría de gestión, por lo que no la han considerado necesaria hasta el momento.
9. Las ventas al crédito representan el 70% del total de las ventas, esto refleja la importancia de establecer los mecanismos adecuados para el manejo de los créditos, evitando en gran medida los riesgos crediticios ya que estos se llevan a cabo a gran escala.
10. El gerente manifestó su aprobación en el caso de que se propongan nuevas medidas de control interno para implementarlas en la empresa, lo cual muestra un interés por mejorar los procesos para el otorgamiento de créditos.

FASE II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE AUDITORÍA

La finalidad de esta fase es agrupar todos los indicadores que permiten al equipo, conocer en forma general la empresa a fiscalizar para comenzar la revisión de la estructura e información proporcionada por las áreas a auditar, en esta etapa se realiza la confirmación de las materias específicas y la incorporación de antecedentes relacionados con el control interno. Esta es una etapa en la que se debería constituir las correspondientes unidades fiscalizables. (Unidad Técnica de Control Externo, 2012, p.17)

Nombre de la Empresa: Neumáticos Chiclayo EIRL

Nombre de la Auditoría: Auditoría de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017

PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACION ESPECÍFICA

OBJETIVO:

Identificar los puntos críticos del área a examinar, evaluaremos el nivel de riesgo y programaremos la obtención de evidencia para examinar los componentes de créditos de la empresa.

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO
	OBJETIVOS		
1	Conocer los controles aplicados por parte de la empresa en el sistema de créditos, con la finalidad de determinar la efectividad del control interno aplicado.		Auditora
1	Conocer y analizar las políticas de créditos.		Auditora
3	Definir los procedimientos que se deben aplicar en la fase de ejecución.		Auditora

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO
	PROCEDIMIENTOS		
1	<p>Aplicar el respectivo cuestionario a la Jefe del área de créditos (Administradora) para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los controles aplicados en el proceso de otorgamiento de créditos, y para recopilar información y documentación de la empresa. 		Auditora
2	<p>Analice la estructura organizacional y las funciones que realizan en el área de Créditos, para conocer cuáles son sus procesos con los que se maneja la empresa.</p>		Auditora
3	<p>Mediante la verificación documental y la inspección física verificar si se comunica al dueño:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de Créditos 2. Requisitos necesarios para solicitar un crédito 3. Cómo se califica al crédito <p>Para conocer si se lleva adecuadamente lo que establece el gerente verbalmente.</p>		Auditora
4	<p>Indague al personal del sistema de créditos para conocer las funciones de cada área.</p>		Auditora
5	<p>Evalúe el control interno de cada componente para determinar el nivel de confianza y el nivel de riesgo.</p>		Auditora
6	<p>Evalúe y califique el riesgo de auditoría por cada componente</p>		Auditora
7	<p>Redacte comentarios obtenidos por la evaluación de control interno.</p>		Auditora

EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
MATRIZ DE PONDERACIÓN

ÁREA ADMINISTRATIVA - SUBCOMPONENTE CRÉDITOS

N°	Pregunta	Ponderación	Calificación
1	¿Se analizan los créditos a realizar?	10	10
2	¿Se autorizan todos los créditos por la máxima autoridad?	10	10
3	¿Se cumplen a cabalidad las políticas para el otorgamiento de créditos?	10	0
4	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos dentro del área?	10	0
5	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas por la ley?	10	10
6	¿En caso de ocurrir una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	10	0
7	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?	10	0
8	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera?	10	0
9	¿El acceso a los recursos, activos, información sobre registros y comprobantes está resguardado por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	10	0
10	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	10
11	¿Se elaboran informes sobre los créditos otorgados?	10	0
Total		110	40

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{40}{110} \times 100$$

$$\text{Confianza ponderada} = 36.36\%$$

Tabla de riesgo y confianza		
Rango	Riesgo	Confianza
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

Resultado:

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

Interpretación:

A pesar de que todos los créditos son autorizados por la máxima autoridad, en ocasiones no se cumple a cabalidad con todas las políticas de créditos establecidas, perjudicando de esa manera a los objetivos propuestos en el área de créditos. Por otro lado, no se han tomado las medidas necesarias para mitigar los riesgos en casos fortuitos como la falla de su sistema, no existen flujogramas sobre procedimientos para esclarecer las actividades que realizan, no se supervisa el desempeño del personal para evaluar la gestión administrativa y financiera, la documentación referente a los créditos no se encuentra resguardada, asimismo no se elaboran informes sobre los créditos otorgados; con todo lo antes mencionado, se refleja un alto riesgo que se debe contrarrestar para evitar pérdidas cuantiosas.

FASE III

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El propósito de esta fase es seleccionar las partidas a revisar, además de complementar los programas de pruebas. Estas actividades deben ser visadas por todo el equipo de auditoría, antes de que se comience con la ejecución de las pruebas, luego de ello, se dejarán registrados todos los hallazgos encontrados, los cuales deberán ser validados por el supervisor. (Unidad Técnica de Control Externo, 2012, pp. 24-25)

Nombre de la Empresa: Neumáticos Chiclayo EIRL

Nombre de la Auditoría: Auditoría de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017

PROGRAMA GENERAL DE LA EJECUCIÓN

OBJETIVOS GENERALES DEL COMPONENTE DE CRÉDITOS

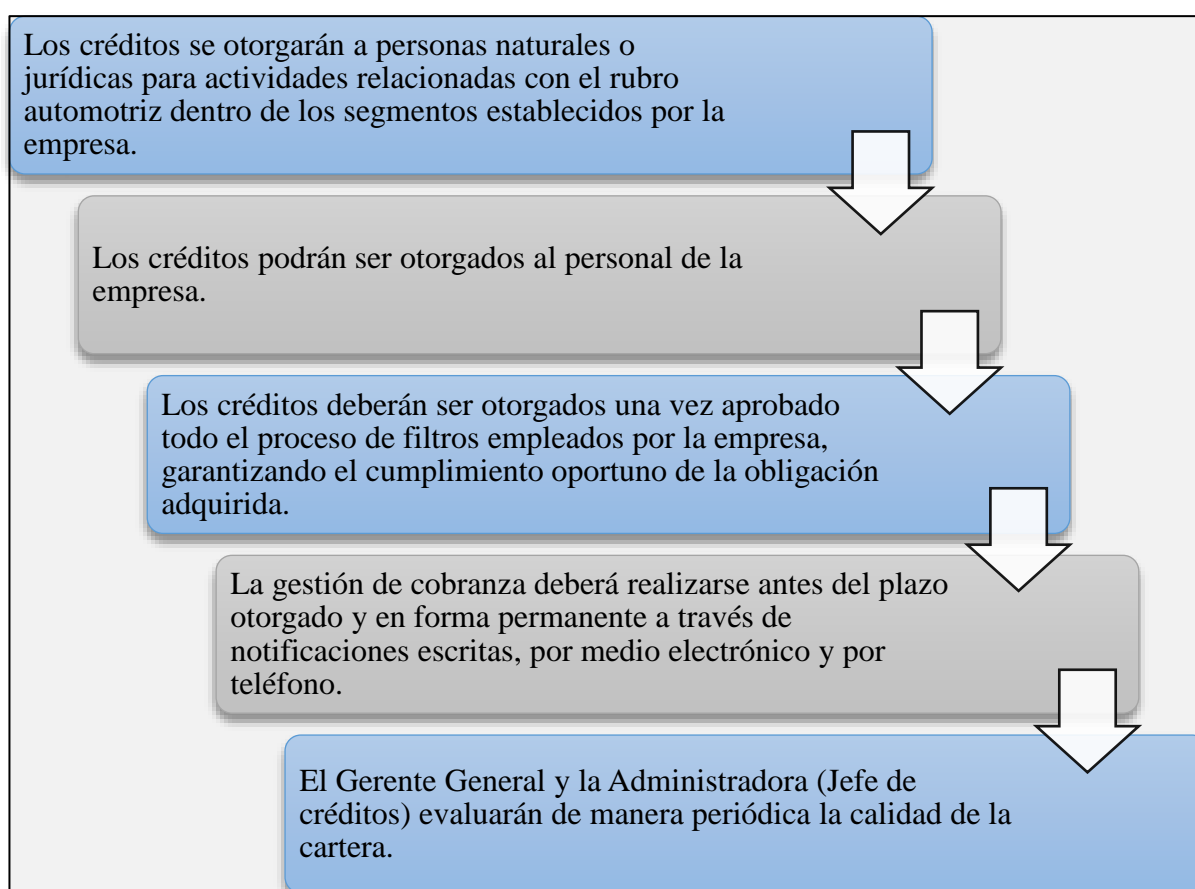
- Obtener la evidencia suficiente y adecuada para implementar los indicadores respectivos para el Sistema.
- Elaborar papeles de trabajo que contengan evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
- Redactar y comunicar los hallazgos.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF./PT	REALIZADO
1	Identificación de los aspectos más importantes y proceso de créditos a través de la elaboración de flujograma.		Auditora
2	Elaboración y aplicación del cuestionario de control interno en base al COSO III a la Administradora - Jefe de Créditos.		Auditora
3	Elabore los respectivos papeles de trabajo, con sus comentarios sustentados en los hallazgos. Comunique resultados parciales, solicite aclaraciones correspondientes y elabore los comentarios para el informe.		Auditora

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES Y PROCESO DE CRÉDITOS A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMA

POLÍTICAS:

Dentro de las actividades de control de la entidad se encuentran las políticas y sistemas usados dentro de la empresa, en este caso analizando el área de créditos se ha dispuesto analizar las políticas crediticias que tiene la misma.



Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Elaborado por: Ramos, D (2019)

CRÉDITOS, PLAZOS Y TASAS DE INTERÉS QUE OFRECE LA EMPRESA

PRODUCTO	MONTO EN SOLES	PLAZO (DÍAS)	TASA DE INTERÉS
	300.00 A 1500.00	30	2%
	1501.00 A 3000.00	60	
	3001.00 A 5500.00	90	
	5501.00 A MÁS	120	

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Elaborado por: Ramos, D (2019)

La empresa ofrece créditos brindando las facilidades de pago a sus clientes, para ello la entidad trabaja con diferentes bancos, en donde el cliente finalmente cancelará el crédito otorgado; por motivos de liquidez, la empresa canjea las facturas por letras, las cuales son derivadas al banco y éste le entrega el efectivo con el respectivo descuento por comisión y otros conceptos, se trabaja mediante letras en descuento.

NIVELES DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

Niveles de aprobación	Monto de aprobación S/	
	Desde	Hasta
Administradora – Jefe de créditos	300.00	10,000.00
Gerente General	10,001.00	En adelante y cuando son clientes nuevos o tienen algún tipo de relación por afinidad con el gerente

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Elaborado por: Ramos, D (2019)

La administradora (Jefe de créditos) es la encargada de filtrar y otorgar el crédito a los clientes, sin embargo, en casos especiales, como por ejemplo por afinidad o montos que exceden los límites establecidos, será presentada y evaluada por el Gerente General. El Gerente General es quien aprueba las operaciones de crédito con excepciones a las políticas de la entidad.

PROCESO DE CRÉDITOS

Un proceso significa la actividad que realiza una empresa con la finalidad de conseguir sus objetivos empresariales, se pueden encontrar en forma escrita o verbal. Es así que aquí se

describen las actividades de otorgamiento de créditos de los montos correspondientes a las ventas a crédito.

Título de procedimiento: Créditos

Objeto del procedimiento: Se describe las actividades de otorgamiento de créditos de los productos, correspondientes a las ventas a crédito.

Campo de aplicación: Área de ventas, almacén y créditos

Responsabilidades:

- ✓ Proceso de filtración para realizar las ventas a crédito.
- ✓ Coordinar oportunamente con el área de ventas y cobranzas para que se verifique en el sistema la información sobre los créditos otorgados a los clientes, y luego se notifique el vencimiento de los plazos otorgados para el pago de la deuda.

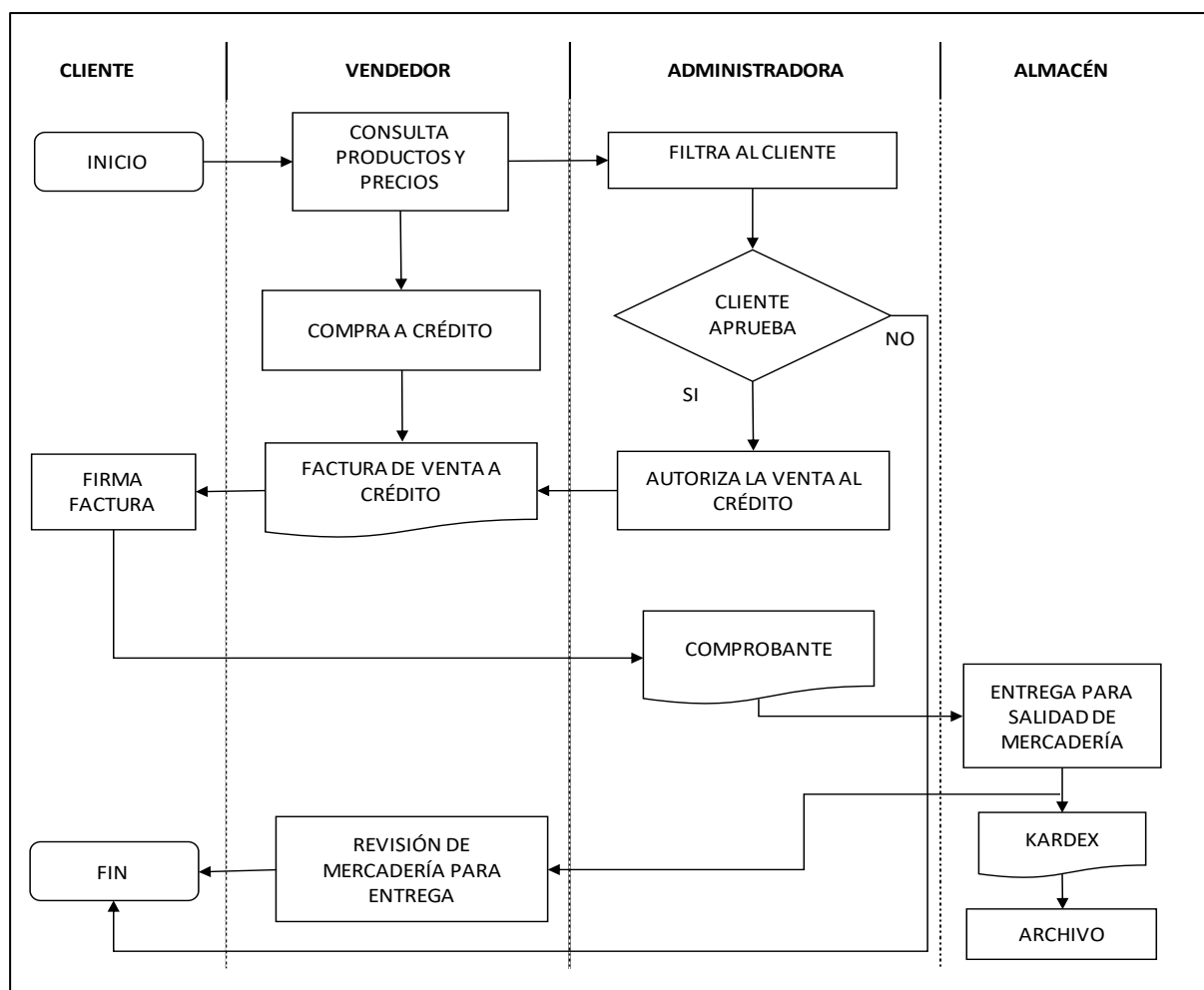


Figura 8: Flujograma de créditos

Fuente: Empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Elaborado por: Ramos, D (2019)

2. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN BASE AL COSO III A LA ADMINISTRADORA - JEFE DE CRÉDITOS.

EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITOS

Nombre de la Empresa: Neumáticos Chiclayo EIRL

Nombre de la Auditoría: Auditoría de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.

Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO COSO III NIVEL DE RIESGO DEL ÁREA DE CRÉDITOS

Tabla de riesgo y confianza		
Rango	Riesgo	Confianza
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

Tabla 5: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Ambiente de Control del Área de Créditos

Evaluación del componente: AMBIENTE DE CONTROL							
Principios / Preguntas	RESPUESTA		CADA PRINCIPIO		CADA COMPONENTE		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	0	2	0%	29%	30%	70%	100%
SUPERVISIÓN DEL CONTROL INTERNO	0	2	0%	29%			
ESTRUCTURACIÓN, ASIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES	1	1	33%	14%			
COMPROMISO DE RECLUTACIÓN, CAPACITACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAS COMPETENTES	0	2	0%	29%			
RETENCIÓN DE PERSONAL DE CONFIANZA Y COMPROMETIDO CON EL CONTROL INTERNO	2	0	67%	0%			
	3	7	100%	100%			

Elaborado por: Ramos D. (2019)

Resultado:

Confianza ponderada = 30%

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

Análisis

En el componente ambiente de control se pudo constatar que no se cuenta con un código de ética y no se manifiesta las reglas y políticas de la empresa al personal y terceros (clientes, proveedores). No se tiene un Manual de Organización de Funciones, es por ello que el personal no conoce de manera formal las funciones que debe realizar sino que las conoce por medio de una comunicación verbal, además no se evalúa el desempeño del personal ni se les capacita para que realicen sus labores; aunque sí están designados de acuerdo a sus competencias y preparación profesional, en el área de créditos falta capacitaciones en el tema de gestión de créditos, esto es una falla para la empresa, registrándose un nivel de riesgo alto.

Tabla 6: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Evaluación de Riesgos del Área de Créditos

Evaluación del componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS							
Principios / Preguntas	RESPUESTA		CADA PRINCIPIO		CADA COMPONENTE		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	3	0	60%	0%	45%	55%	100%
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	0	3	0%	50%			
POSIBILIDAD DEL FRAUDE	1	2	20%	33%			
CAMBIOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1	1	20%	17%			
	5	6	100%	100%			

Elaborado por: Ramos D. (2019)

Resultado:

Confianza ponderada = 45%

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

Análisis

Dentro del componente evaluación de riesgos, se pudo verificar que la administradora (jefe de créditos) tiene el control absoluto de todas las operaciones para el otorgamiento de los créditos, por ende no son informados inmediatamente al Gerente. Por otro lado, no se ha establecido un plan para mitigar los riesgos, tampoco se respetan las políticas de créditos, todo esto resulta muy riesgoso para la empresa, por cuanto una persona no debe tener el control total de un proceso para evitar fraudes.

Tabla 7: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Actividades de Control del Área de Créditos

Evaluación del componente: ACTIVIDADES DE CONTROL							
Principios / Preguntas	RESPUESTA		CADA PRINCIPIO		CADA COMPONENTE		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CONTROL	1	2	25%	40%	44%	56%	100%
DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CONTROLES GENERALES DE TECNOLOGÍA	3	1	75%	20%			
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	0	2	0%	40%			
	4	5	100%	100%			

Elaborado por: Ramos D. (2019)

Resultado:

Confianza ponderada = 44%

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

Análisis

En el componente actividades de control, se pudo verificar que los procedimientos de control no son aplicados adecuadamente ni son comprendidos por el personal de la empresa, además no se presenta la información de los créditos otorgados con claridad ni en el momento oportuno, no hay un control en el registro de la información en el sistema con la que se encuentra en físico, es decir el proceso de otorgamiento de crédito no se encuentra apropiadamente controlado, es por ello que el riesgo registrado para este componente es alto.

Tabla 8: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Información y Comunicación del Área de Créditos

Evaluación del componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Principios / Preguntas	RESPUESTA		CADA PRINCIPIO		CADA COMPONENTE		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
GENERACIÓN Y UTILIZACIÓN INFORMACIÓN DE CALIDAD	1	3	25%	50%	40%	60%	100%
COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS OBJETIVOS Y LAS RESPONSABILIDADES DE CONTROL INTERNO	1	2	25%	33%			
COMUNICACIÓN EXTERNA DE LOS TEMAS DE CONTROLES INTERNOS	2	1	50%	17%			
	4	6	100%	100%			

Elaborado por: Ramos D. (2019)

Resultado:

Confianza ponderada = 40%

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

Análisis

Dentro del componente información y comunicación, se pudo constatar que la empresa no realiza reuniones periódicas para revisar y evaluar el avance de la gestión para la toma de decisiones, asimismo no se entrega la información relacionada a manuales, procedimientos, políticas, etc. para un adecuado funcionamiento en el área de créditos, tampoco se supervisa de manera constante las labores relacionadas a los créditos para el cumplimiento de los objetivos, todo ello refleja un riesgo alto que corre la empresa.

Tabla 9: Cuadro porcentual de las respuestas correspondientes a cada principio del componente: Monitoreo del Área de Créditos

Evaluación del componente: MONITOREO							
Principios / Preguntas	RESPUESTA		CADA PRINCIPIO		CADA COMPONENTE		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
EVALUACIONES SOBRE LA MARCHA Y POR SEPARADO	0	3	0%	75%	20%	80%	100%
COMUNICACIÓN OPORTUNA DE LAS DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO	1	1	100%	25%			
	1	4	100%	100%			

Elaborado por: Ramos D. (2019)

Resultado:

Confianza ponderada = 20%

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

Análisis

En el componente monitoreo, se pudo verificar que después de encontrar los riesgos en el área de créditos, no se procede a realizar un seguimiento ni se supervisa el desempeño del control interno para establecer ajustes y mejoras, tampoco se utilizan indicadores para detectar ineficiencias o abusos en los controles crediticios, aunque sí se emiten informes sobre las deficiencias encontradas en el control interno, estas no son oportunas ni claras, lo que conlleva a presentarse dentro de este componente un alto riesgo.

**INFORME DE AUDITORÍA DE LA FASE DE EJECUCIÓN
ÁREA DE CRÉDITOS Y GERENCIA**

Sr. Héctor Carranza Mehan

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL.

Presente.-

El motivo de la presente es para informarle que se ha culminado con la fase de ejecución de la auditoría de gestión, presentándose los aspectos más relevantes del análisis realizado al área de créditos para la mejora en la toma de decisiones dentro de la distinguida entidad la cual lidera; para lo cual se detalla a continuación:

- ✓ **Proceso de créditos:** a pesar de analizar y autorizar los créditos previos a su otorgamiento, se verificó que no se cumple a cabalidad las políticas definidas dentro del área, además de no contar con medidas de control de riesgos ante imprevistos, ya que la jefe de créditos es la administradora, por lo que se genera una sobrecarga de actividades al cumplir doble función.
- ✓ **Morosidad:** se constató que durante el año 2017 no estuvo bien definida el área de créditos, por ende, los documentos sustentatorios para provisionar las cuentas por cobrar, no estaban bajo un resguardo y ello impidió la cobranza de los créditos otorgados durante el periodo.
- ✓ **Control interno:** se determinó que se necesita corregir ciertas deficiencias en el control interno del área de créditos, para evitar pérdidas y no caer en fraude. Entre los puntos a tomar en cuenta están: la implementación de un Manual de Funciones, comunicación y coordinación interrelacionada entre las diversas áreas, capacitar y evaluar el desempeño del personal, establecer mecanismos para mitigar riesgos, mejorar la gestión de los créditos, respetar a cabalidad las políticas para el otorgamiento de créditos, comparar la información en los documentos con la del sistema, supervisar las actividades que el personal realiza relacionadas al crédito y emitir informes sobre las deficiencias encontradas para contrarrestarlas oportunamente.

- ✓ **Personal a cargo:** en cuanto a administración del personal, es recomendable que exista un personal bien identificado en el área de créditos, puesto que es la misma administradora quien otorga los créditos, y sus funciones no están bien definidas.

Se presenta este resumen dentro de la fase de ejecución para que se pueda incluir en el informe final de auditoría, que será de utilidad para aplicar los cambios propuestos y para la toma de decisiones en la empresa auditada.

Atentamente,

Deisy Margot Ramos García

AUDITORA

3. DETERMINACIÓN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA

A. Sobre un manual de funciones, políticas y procedimientos

Descripción	Novedad encontrada
Condición	En el área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL se evidencia la falta de un manual de funciones y procedimientos, asimismo se verifica que sus políticas se encuentran desactualizadas y no establecidas, ya que la información proporcionada al personal nuevo se hace de forma verbal.
Criterio	El manual de funciones, procedimientos y políticas permiten orientar a los colaboradores para el comportamiento requerido dentro del área, se unifica criterios de desempeño, orientación y los cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Causa	Falta de planificación e iniciativa en la elaboración de los documentos.
Efecto	El tiempo de espera en los procesos y debilidades o quebrantamiento del procedimiento crediticio, por no contar con una guía práctica de funciones.
Conclusión	Por no existir un manual de funciones y procedimientos, además de tener sus políticas desactualizadas provoca el desconocimiento de las labores de los empleados y despilfarro de los recursos.
Recomendación	Orientar un proyecto de estructuración de un manual de funciones y procedimientos para la entidad, así como la actualización de sus políticas crediticias y darlos a conocer a los trabajadores.

Elaborado por: Ramos D. (2019)

B. Sobre las coordinaciones entre áreas

Descripción	Novedad encontrada
Condición	Existe deficiente coordinación y comunicación entre las diversas áreas de la empresa, además de ello no se comunica los objetivos trazados por la gerencia a los demás niveles.
Criterio	La comunicación y coordinación entre las áreas resulta imprescindible para el trabajo en equipo y el logro de objetivos dentro de una institución.
Causa	Falta de incentivos para el logro de objetivos y deficiencias en el sistema de información.
Efecto	Atrasos en las actividades realizadas, desconocimiento del plan estratégico de la empresa.
Conclusión	Por no existir una coordinación entre las diversas áreas no existe un trabajo enfocado en la sinergia y no están enfocados al logro de objetivos.
Recomendación	Planificar reuniones con todo el personal de la empresa para orientarlos de acuerdo al plan estratégico de la entidad hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Elaborado por: Ramos D. (2019)

C. Sobre las capacitaciones al personal

Descripción	Novedad encontrada
Condición	El personal del área de créditos labora sin las capacitaciones y/o especializaciones correspondientes.
Criterio	Las capacitaciones refuerzan el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas para el mejor desenvolvimiento de sus actividades, además de adquirir conocimientos extras que se convierten en un plus para la empresa.
Causa	Falta de visualización e interés sobre la importancia de las orientaciones y capacitaciones.
Efecto	Elaboración de sus funciones de manera empírica, sin tener los criterios suficientes para la evaluación, gestión y mitigación de riesgos crediticios.
Conclusión	En el área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo no se cuenta con personal capacitado para la realización de las actividades propias del puesto.
Recomendación	La gerencia debe coordinar y planificar un plan de capacitaciones al año para programarlas de acuerdo a su necesidad y disponibilidad.

Elaborado por: Ramos D. (2019)

D. Sobre el control interno

Descripción	Novedad encontrada
Condición	El control interno dentro del área de créditos de la entidad es deficiente ya que se transgrede e incumplen ciertos criterios.
Criterio	Se ha verificado el otorgamiento de créditos saltándose algunos pasos de acuerdo a las políticas establecidas ya sea por orden superior o por afinidad, incumpliendo las normas de control interno.
Causa	Negligencia por parte de los encargados de crédito en el cumplimiento de sus funciones y quebrantamiento de lo ya establecido por gerencia en lo concerniente a control.
Efecto	Posibilidad de caer en fraude y de obtener elevadas estimaciones de cobranza dudosa.
Conclusión	El incumplimiento del control interno dentro del área de créditos puede provocar pérdidas monetarias significativas para la empresa.
Recomendación	Verificar que los encargados del crédito cumplan a cabalidad con todos los criterios de control interno dentro de la realización de sus actividades.

Elaborado por: Ramos D. (2019)

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La finalidad de esta fase es presentar el informe final de auditoría, comunicando a los interesados sobre los hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones, esto se realiza después de haber ejecutado todos los procedimientos de pruebas de la fase III, corresponde iniciar la emisión de informes y culminar con el “Cierre de la auditoría”. (Unidad Técnica de Control Externo, 2012, p. 29)

Nombre de la Empresa: Neumáticos Chiclayo EIRL

Nombre de la Auditoría: Auditoría de gestión de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL. Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017

PROGRAMA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

N o	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF	REALIZA DO POR
	OBJETIVOS		
1	Formular los comentarios pertinentes, conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.		Auditora
	PROCEDIMIENTOS		
1	Efectúe la convocatoria a la conferencia final de comunicación de resultados		Auditora
2	En la conferencia final de comunicación de resultados, dé lectura del borrador del informe.		Auditora
3	Considere los puntos de vista de los auditados y elabore el informe final de auditoría.		Auditora

INFORME DE AUDITORÍA

Sr.

Héctor Carranza Mehan

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL.

Presente. -

Reciba un cordial saludo, el motivo de la presente es para informarle que, como parte de la Auditoría de Gestión, se procedió a efectuar la correspondiente evaluación del control interno llevada a cabo en la prestigiosa institución que está a su cargo.

Por lo cual es mi deber informarle que el procedimiento que se utilizó está en base a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas y de acuerdo a la metodología del COSO III, además de tener la entera colaboración de la empresa en cuanto a documentos, información y demás detalles que se necesitó para la investigación y elaboración de la presente auditoría; con la finalidad de analizar, evaluar y constatar el cumplimiento de las actividades llevadas a cabo para el otorgamiento de créditos, en el cual se encontró ciertos hallazgos con irregularidades, por lo cual se procede a dictar el siguiente informe:

Motivo del examen

Lo que motivó a la ejecución de este programa de auditoría de gestión fue realizar un análisis, evaluación y constatación del control interno de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, con el propósito de verificar y sustentar la eficiencia y eficacia con la que se lleva a cabo las actividades dentro del área de crédito, al cual se realizó un análisis exhaustivo. Para lo cual se proponen algunas recomendaciones que aporten a mejorar la gestión de créditos y control interno para tomar decisiones a futuro.

Objetivos de la auditoría

Objetivo general de la auditoría:

- ✓ Aplicar una Auditoría de Gestión con el propósito de conocer y establecer los criterios de control interno basado en el COSO III, para proponer mejoras y recomendaciones que sirvan de apoyo en la toma de decisiones para el otorgamiento de créditos.

Objetivos específicos de la auditoría:

- ✓ Evaluar los conocimientos de los empleados que trabajan en el área de crédito.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia en el proceso de créditos por medio de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría.
- ✓ Constatar la aplicación y cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos, para el correcto desarrollo de las actividades encomendadas.
- ✓ Emitir un informe que contenga opiniones objetivas, conclusiones y recomendaciones, propensos a mejorar los procedimientos relativos a la optimización de los recursos.

Alcance de la auditoría

La evaluación se realizó en el área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL. En el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017. Este trabajo se llevó a cabo respetando todos los lineamientos de la auditoría que la norma establece para resolver el problema que fue el motivo por el cual se realizó la presente investigación, que fue mejorar la gestión del área de créditos en la empresa, y así ésta se pueda mantener en el mercado y desarrollarse como una de las mejores comercializadoras y distribuidoras del sector.

1. Visita preliminar a la empresa:

Se inició con la visita preliminar para establecer la planeación en el presente informe para lo cual se contó con la colaboración de todo el personal en estudio de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.

Durante el recorrido por la empresa se pudo conocer acerca de las políticas que emplean para el otorgamiento de créditos, cumplimiento de leyes y normas, además de las metas y objetivos.

2. Recolección de información:

Se pudo obtener la información necesaria para continuar con la auditoría propuesta, además de una muestra aleatoria de carpetas de socios a los cuales se les fue concedido diferentes tipos de créditos, con los cuales determinamos hallazgos que servirán para la toma de decisiones de la gerencia.

3. Hallazgos:

Hallazgo 1

Falta de un manual de funciones y procedimientos, y políticas desactualizadas: La empresa no cuenta con los manuales de funciones y procedimientos que oriente al trabajador para la realización de sus actividades, asimismo las políticas no se encuentran actualizadas y esto conlleva a que se incumpla con las mismas al momento de otorgar un crédito.

Recomendación: Se aconseja al jefe de créditos en conjunto con el gerente general orientar un proyecto de estructuración de un manual de funciones y procedimientos para la empresa, así como la actualización de sus políticas crediticias y darlos a conocer a todos los colaboradores.

Hallazgo 2

Deficiente coordinación y comunicación entre las diversas áreas: Tomando en cuenta que toda entidad debe establecer normas de comunicación y coordinación entre su personal para perseguir las metas y objetivos propuestos, se verificó que éstos no tienen una coordinación adecuada.

Recomendación: Se recomienda al gerente general y/o administradora planificar reuniones con todo el personal de la empresa, para orientarlos de acuerdo al plan estratégico de la misma, hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Hallazgo 3

Falta de capacitaciones al personal: Las capacitaciones y especializaciones que un trabajador posea finalmente beneficia a la empresa, lo cual es un factor relevante para el desarrollo de sus habilidades y destrezas, esto le ayudará a realizar sus actividades con un mejor desempeño y orientado al cumplimiento de metas y objetivos que posee la empresa.

Recomendación: Se recomienda a la gerencia coordinar y planificar un plan de capacitaciones al año para programarlas de acuerdo a su necesidad y disponibilidad, con temas relevantes como atención al cliente y gestión de riesgos crediticios

Hallazgo 4

Deficiente control interno: Llevar un adecuado control interno es relevante para toda empresa porque le permite detectar y estar preparado ante situaciones fortuitas al tener un control en la gestión de los riesgos. En el presente estudio se encontraron deficiencias en los procedimientos de control interno basado en la metodología del COSO III.

Recomendación: La jefe de crédito debe verificar que los encargados cumplan a cabalidad con todos los criterios de control interno dentro de la realización de sus actividades.

El presente informe ha sido elaborado con el único propósito de que sirva como informativo para la administración de la empresa, ya sea para la aplicación de mejoras o para la toma de decisiones, y así dar cumplimiento a las metas propuestas y al plan estratégico que posee la entidad, ya que el presente trabajo se realizó enfocándose en los objetivos de la empresa para contrarrestar las debilidades encontradas.

Además, está enfatizado en el procedimiento para el otorgamiento de créditos con la finalidad de mejorar la gestión en dicha área y corregir las debilidades y/o deficiencias encontradas en el control interno, y así reducir el nivel de morosidad de los clientes registrado en la empresa.

Finalmente, esperando que el presente trabajo contribuya al mejoramiento y desarrollo de la empresa, se espera seguir las recomendaciones planteadas y realizar las modificaciones necesarias para el desarrollo sostenible de la entidad a nivel empresarial.

Atentamente,

Deisy Margot Ramos Garcia

AUDITORA

4.4. Establecimiento de políticas de créditos para la mejora de la gestión de créditos de la empresa

Como se sabe, las políticas de créditos son herramientas fundamentales en materia de cumplimiento de objetivos, metas y mejoramiento de la calidad de los créditos, es por ello que a continuación se muestran los manuales de las políticas de crédito y el manual de organización y funciones (MOF), propuesto para la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL.



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
DEL ÁREA DE CRÉDITOS

CÓDIGO: NEUMA-CRED
FECHA: 01/01/2019
PÁGINAS: 01/10

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE CRÉDITOS

NEUMÁTICOS CHICLAYO



Elaborado por:
Deisy Ramos García

Revisado por:
Milagros Quiroga Sánchez
Jefe de créditos

Aprobado por:
Héctor Carranza Mechán
Gerente General

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 02/10
---	--	--

1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS

Emitir créditos a todos los posibles solicitantes, siempre y cuando cumplan los requisitos, en el menor plazo posible, al menor costo y con la máxima veracidad, buscando la optimización de las ventas.

2. MISION DEL AREA DE CRÉDITOS

El área de crédito es responsable de mantener una alta calidad en sus cuentas por cobrar. Es política del área el proporcionar crédito a todos los posibles solicitantes, descartando a los clientes que resultaran en una morosidad obvia.

3. AREAS RELACIONADAS

- a) Ventas
- b) Cobranzas
- c) Almacén

4. RESPONSABILIDADES Y LIMITES

- a) **Jefe de créditos:** encargado de aprobar el presente manual de políticas y procedimientos de créditos. Responsable de autorizar o no los créditos solicitados con la mayor eficiencia.
- b) **Auxiliar de créditos:** encargado de las evaluaciones de los clientes que solicitan créditos, informa al jefe de créditos a fin de mitigar los riesgos que originen dichas evaluaciones.

El auxiliar de créditos, reporta al jefe de créditos y/o al gerente general.

El jefe de créditos autoriza créditos hasta montos menores de S/ 25,000.00.

El gerente general autoriza créditos por montos mayores a S/ 25,000.00.

Los niveles de aprobación variarán periódicamente de acuerdo a los resultados en la mitigación de los riesgos crediticios en la empresa.

Los créditos que superen los S/ 25,000 deben ser evaluados y consultados con el jefe de créditos para medir los riesgos crediticios, luego se procederá a realizar un informe sobre dicha evaluación para entregársela al gerente general para la respectiva aprobación del crédito.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--



**POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE
CRÉDITOS**

**CÓDIGO: NEUMA-CRED
FECHA: 01/01/2019
PÁGINAS: 03/10**






Salvo en casos excepcionales determinados por la empresa, se aprobarán los créditos por parte del Gerente general en coordinación con el jefe de créditos, emitiendo los respectivos reportes sobre los créditos excepcionales otorgados.

5. EVALUACION DEL CRÉDITO

A fin de minimizar los riesgos es necesario establecer la evaluación crediticia.

* Calificación del Sistema SENTINEL

Además de los montos establecidos anteriormente para el otorgamiento de créditos, se debe tener en cuenta la información que refleja la central de alertas y riesgos SENTINEL, respecto a la información financiera de los clientes, según la siguiente tabla:

	NEGRO: Personas con Muy Alto Riesgo / Pérdida
	ROJO: Personas de Alto Riesgo / Deudas con atraso significativo
	AMARILLO: Personas de Mediano Riesgo / Deudas con poco atraso
	VERDE: Personas de Mínimo Riesgo / Sin deudas vencidas
	GRIS: Personas que no reportan información de deudas

Así, para las calificaciones “gris” o “verde”, la evaluación será positiva, sin embargo, se debe esperar a las demás calificaciones, para otorgar el crédito.

Para las calificaciones “amarillo”, “rojo” y “negro”, la evaluación tendrá que ser más a detalle, analizando las razones de la calificación y el tiempo de duración.

* Calificación según MTC

Esta calificación evaluará el número de unidades de transporte que tiene bajo su poder el solicitante. Mediante esta evaluación se evitará el riesgo de fraude que pueda provocar la solicitud de crédito.


Si la filtración arroja que el número de unidades concuerda con el crédito solicitado, entonces la calificación será positiva y “corresponderá” a la aprobación, previa evaluación de las demás calificaciones.

Si la filtración arroja que el número de unidades no concuerda con el crédito solicitado, la solicitud “no corresponderá” a la aceptación.

Elaborado por:
Deisy Ramos García

Revisado por:
Milagros Quiroga Sánchez
Jefe de créditos

Aprobado por:
Héctor Carranza Mechán
Gerente General

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 04/10
---	--	--

*** Calificación según referencias bancarias y comerciales**

Las calificaciones bancarias brindaran una evaluación con más detalle, ya que se obtendrá referencias directas de las entidades bancarias con las cuales trabaja el solicitante, en el caso de empresas, se aceptará las referencias del representante legal para la evaluación.

Respecto a las referencias comerciales, la evaluación determinara que tipo de cliente es y los tipos de crédito que maneja a la fecha.

Para la obtención de dichas referencias, el cliente deberá proporcionar los datos necesarios en el formulario de solicitud de crédito, con ello el auxiliar de créditos entrevistará a cada uno de los contactos.

El auxiliar de créditos, se encargará de realizar el análisis crediticio, la validación para obtener la información bancaria y comercial; y presentará el informe final mediante el formulario de calificación, además del perfil comercial del solicitante al jefe de créditos.

El jefe de créditos decidirá la aprobación y asignación o no del límite de crédito, solo hasta donde le sea permitido.

6. PLAZOS O TÉRMINOS DEL CRÉDITO

Sólo serán sujetos de crédito aquellos clientes que tengan aprobada una línea de crédito conforme a esta política.


Los plazos del crédito emitido variarán de acuerdo al importe de la venta y al número de letras de cambio firmadas.

Los tiempos variarán entre 30, 60, 90 y 150 días, sin embargo, si el cliente solicita una amplitud de la establecida, se pedirá la autorización del gerente y previa evaluación, se dará o no el visto bueno.

La tasa de interés para ventas al crédito es del 2% mensual para plazos de cancelación entre 3, 6 y 12 meses.

Dichas letras de cambio, serán derivadas al área de finanzas, quienes las ingresarán mediante letras en descuento en los bancos donde se tiene dicha línea.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 05/10
---	--	--

7. REQUISITOS Y CONDICIONES


Persona Natural

- a) Fotocopia del documento nacional de identidad (DNI).
- b) Fotocopia de recibo de luz y/o agua.
- c) Fotocopia de ficha RUC, en caso, solicite el crédito como persona natural con negocio.
- d) Fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos a cargo.
- e) Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
- f) Mínimo (2) referencias bancarias actualizadas, (nombres de las personas de contacto y de la empresa, número de teléfono) con una antigüedad no superior a seis meses.
- g) Mínimo (2) referencias comerciales actualizadas, (nombres de las personas de contacto y de la empresa, número de teléfono) con una antigüedad no superior a seis meses.
- h) Para la aceptación del crédito, se firmará letras de cambio, salvo en casos especiales, los cuales deben ser autorizados por el jefe de créditos o gerente.
- i) No tener morosidad o protestos informados en la Cámara de Comercio, entidades financieras, notarias u otros.
- j) No haber incumplido cualquier tipo de obligación contraída o no contar con deudas vencidas a la fecha de solicitud del crédito con NEUMÁTICOS CHICLAYO o con cualquiera de sus filiales o empresas relacionadas.
- k) Acreditar en forma suficiente, exacta, completa, veraz y oportuna el cumplimiento de todas las condiciones enumeradas precedentemente, mediante la entrega de los documentos y/o antecedentes que permitan dicha acreditación.

Persona Jurídica

- a) Fotocopia de la ficha RUC de la empresa.
- b) Fotocopia del documento nacional de identidad del representante legal.
- c) Vigencia poder expedido con una antelación no superior a treinta (30) días.
- d) Fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos a cargo.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 06/10
---	--	--

- e) Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
- f) Mínimo dos (2) referencias bancarias actualizadas, (nombres de las personas de contacto y de la entidad) con una antigüedad no superior a seis meses.
- g) Mínimo dos (2) referencias comerciales actualizadas, (nombres de las personas de contacto y de la empresa) con una antigüedad no superior a seis meses.
- h) Para la aceptación del crédito, se firmará letras de cambio, salvo en casos especiales, los cuales deben ser autorizados por el jefe de créditos o gerente. En caso de entidades del estado, bastará con las órdenes de compra, para su aceptación.
- i) No tener morosidad o protestos informados en la Cámara de Comercio, entidades financieras, notarias u otros.
- j) No haber incumplido cualquier tipo de obligación contraída o no contar con deudas vencidas a la fecha de solicitud del crédito con NEUMÁTICOS CHICLAYO o con cualquiera de sus filiales o empresas relacionadas.
- k) Acreditar en forma suficiente, exacta, completa, veraz y oportuna el cumplimiento de todas las condiciones enumeradas precedentemente, mediante la entrega de los documentos y/o antecedentes que permitan dicha acreditación.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito superiores, se debe realizar un análisis de las razones, detallando sobre la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa, utilizando los estados financieros de esta.


Si el gerente decide otorgar crédito a algún cliente sin la filtración correspondiente, es responsabilidad del área solicitar de manera obligatoria los documentos que ayuden a su identificación y aceptación del crédito. Además, se colocará como referencia quien lo autorizó.

8. FACTORES A TENER EN CUENTA

El gerente financiero debe tener en cuenta los siguientes factores:

- a) La reputación crediticia del cliente
- b) Referencia de Crédito
- c) Periodos de pago promedio


Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 07/10
---	--	--

9. POLITICAS DE CRÉDITO

- a) No se aprobarán líneas de crédito sin solicitudes de crédito debidamente completas y firmadas.
- b) En todos los casos se solicitará la información pertinente antes de evaluar a cada cliente.
- c) Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa.
- d) A cada cliente se le establecerá un límite de crédito, el mismo que será consultado con el gerente de la empresa.
- e) La línea de crédito que se conceda al cliente, solo se podrá utilizar a partir de la fecha en que el jefe del área de créditos o el gerente la autorice.
- f) La línea de crédito que se otorgue no puede ser excedida por las compras del cliente.
- g) En caso de clientes habituales, por cada nueva solicitud de crédito, se realizaría la filtración en el sistema SENTINEL, para evaluar que en los últimos reportes del historial crediticio no se hayan producido variaciones negativas
- h) El plazo para el pago del crédito que se conceda, comenzara a partir de la fecha en que sea emitida la factura y este considerara días naturales y días no hábiles.
- i) El cliente con línea de crédito que necesite la ampliación del monto de crédito o del plazo de pago, tendrá que solicitarlo a través de formato correspondiente.
- j) Las referencias comerciales no deberán ser de familiares que vivan con el solicitante.
- k) El cliente que se atrase en el pago de uno de sus créditos por más de 5 días, se le suspenderá su línea de crédito, hasta que cumpla por completo con sus compromisos vencidos. Para la reapertura de la línea de crédito se considerará la morosidad y la intención de pago por parte del cliente.
- l) En caso de que a un cliente se le suspenda su línea de crédito, solo se le autorizaran nuevas compras de contado, hasta que se ponga al corriente con sus cuentas vencidas.
- m) El atraso repetitivo de un cliente en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio emitido por el área de crédito y cobranza y la dirección general.

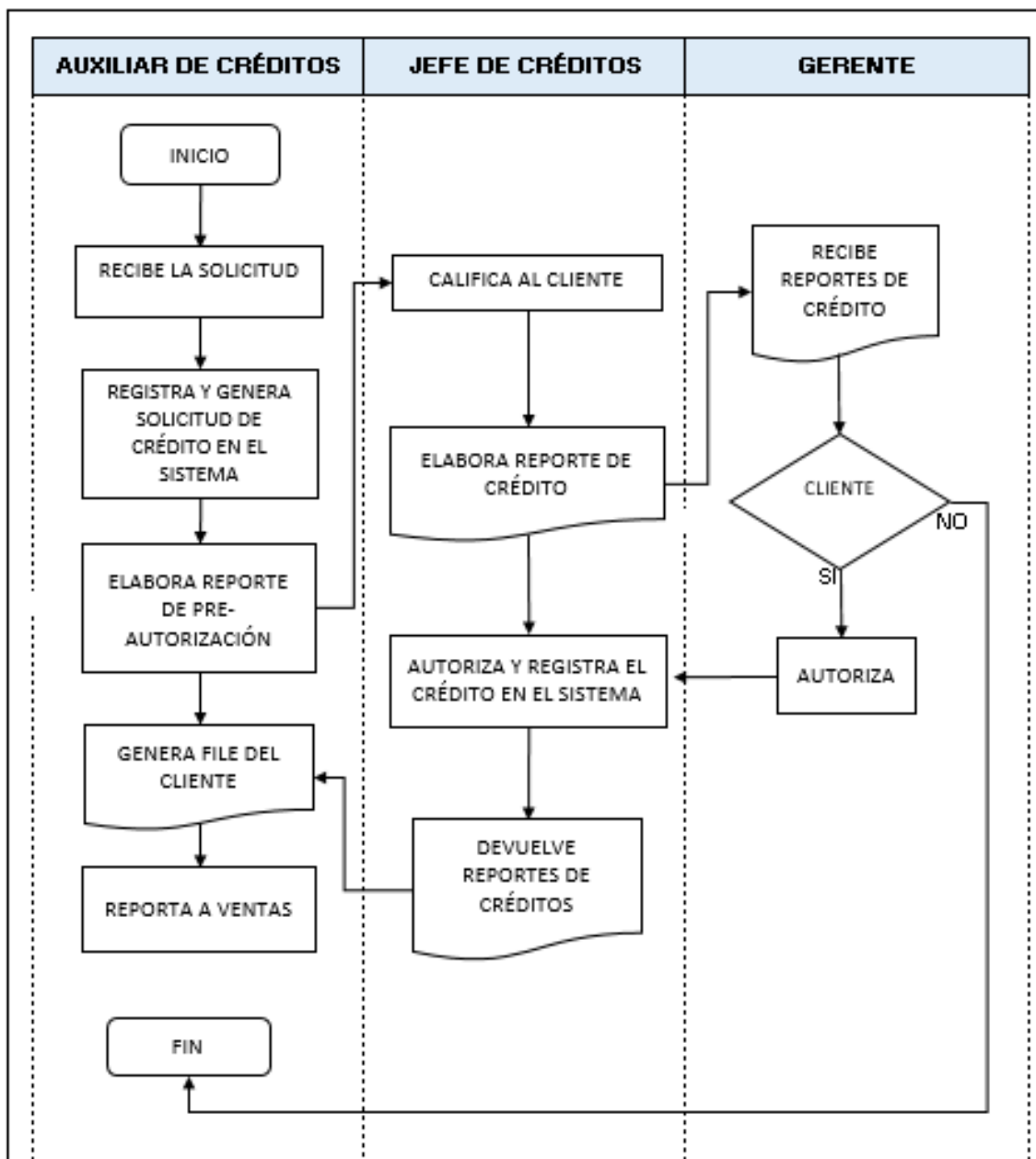
Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--


	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 08/10
---	--	--

- n) Cuando un cliente con línea de crédito nos pague con cheque y al mes nos devuelven más de un cheque, se le cancelara su línea de crédito y sólo se le permitirá hacer nuevas adquisiciones de contado.
- o) Todas las solicitudes de crédito se actualizarán y serán revisadas cada 6 meses.
- p) Cuando un cliente con línea de crédito nos pague con cheque y al mes nos devuelven más de un cheque, se le cancelara su línea de crédito y sólo se le permitirá hacer nuevas adquisiciones de contado.
- q) Todas las solicitudes de crédito se actualizarán y serán revisadas cada 6 meses.
- r) Cuando un cliente con línea de crédito nos pague con cheque y al mes nos devuelven más de un cheque, se le cancelara su línea de crédito y sólo se le permitirá hacer nuevas adquisiciones de contado.
- s) En el caso de que una orden esté detenida debido a problemas de crédito, el representante de ventas debe revisar la situación con el jefe de Crédito. Si el consenso no puede ser alcanzado, la situación va a ser remitida al gerente para tomar una decisión.
- t) Después de llamar a las referencias, el área de Crédito determinará si un cliente ha demostrado la capacidad para pagar las facturas de una manera rápida. Si es así, se le asignará un límite de crédito.
- u) Este límite de crédito no debe ser superior al mayor reportado por sus referencias. Si una cantidad es más alta es necesario que el departamento de crédito ordene un reporte crediticio para examinar más a fondo la solicitud.
- v) Se considera una solicitud rechazada, cuando las referencias consultadas hayan sido negativas o cuando la página de consulta de créditos reporte irregularidades.
- w) Todas las solicitudes de crédito se actualizarán y serán revisadas cada 6 meses.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

10. DIAGRAMA DE FLUJO DEL ÁREA DE CRÉDITOS



	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 10/10
---	--	--

11. APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

- a) El jefe de créditos es el responsable de la difusión del presente manual para su ejecución, dentro de la empresa y su área.
- b) El presente manual deberá contar con la firma de autorización del Gerente General.
- c) El jefe de créditos deberá supervisar el cumplimiento fiel del presente manual.
- d) El presente manual estará sujeto a actualización o modificación y esta deberá ser realizada por el Gerente General junto con el jefe de créditos.
- e) En coordinación con el gerente general, todos los meses de diciembre se evaluarán los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o en caso contrario, aplicarse las medidas correctivas que fueran necesarias.
- f) El presente manual debe ser entregado al personal que se encuentre a cargo del área de créditos para su respectiva revisión y cumplimiento, caso contrario, se extenderá una penalidad por incumplimiento conforme a lo establecido por la empresa.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--



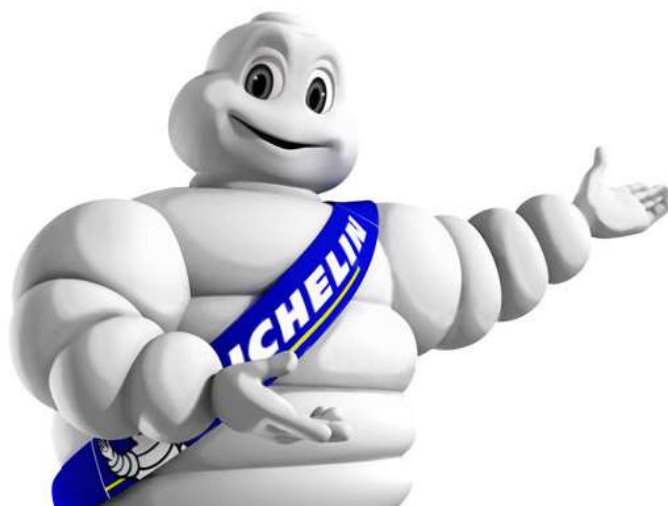
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES DEL ÁREA DE
CRÉDITOS

CÓDIGO: NEUMA-CRED
FECHA: 01/01/2019
PÁGINAS: 01/07

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ÁREA DE CRÉDITOS


NEUMÁTICOS CHICLAYO



Elaborado por:
Deisy Ramos García

Revisado por:
Milagros Quiroga Sánchez
Jefe de créditos

Aprobado por:
Héctor Carranza Mechán
Gerente General

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 02/07
---	--	--

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)


INTRODUCCIÓN:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa NEUMÁTICOS CHICLAYO es un documento técnico normativo que describe las funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo.

El Manual de Organización y Funciones considera los siguientes aspectos:

- a) Determina las funciones generales y específicas, autoridad de los cargos dentro de la Estructura Orgánica.
- b) Proporciona información a los trabajadores de la empresa sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la Empresa.
- c) Ayuda a simplificar las operaciones proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal que ocupan los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de procedimientos.
- d) Facilita el proceso de interacción de personal nuevo y de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo asignado, así como aplicar programas integrales de capacitación.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 03/07
---	--	--

FINALIDAD

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa NEUMATICOS CHICLAYO, tiene como finalidad estructurar funcionalmente el organigrama establecido. Como documento Técnico Normativo, orienta y regula las actividades de la Empresa para el logro de la eficiencia y eficacia del servicio al cliente en el marco de la Misión y Desarrollo Empresarial.

Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones. Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones. Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

ALCANCE

El ámbito de aplicación del presente Manual de Organización y Funciones (MOF) corresponde a todo el personal, de los distintos niveles, que laboran en el área de créditos de la empresa.

APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El Manual de Organización y Funciones de la empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL será aprobado por el gerente general de la empresa en conjunto con el jefe de créditos.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--


VALORES DEL ÁREA DE CRÉDITOS


- a) **Integridad:** Realizar todas las actividades con rectitud y transparencia.
- b) **Compromiso:** Mejorar las gestiones de créditos para la satisfacción del cliente.
- c) **Respeto:** Brindar un trato especial y cordial en todos los procesos de créditos.
- d) **Trabajo en equipo:** Trabajar arduamente para la búsqueda de soluciones innovadoras.

Elaborado por:
Deisy Ramos García

Revisado por:
Milagros Quiroga Sánchez
Jefe de créditos

Aprobado por:
Héctor Carranza Mechán
Gerente General

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 05/07
---	--	--

IDENTIFICACION DEL PUESTO	JEFE DE CRÉDITOS
Depende de:	Gerente General
Supervisa a :	Auxiliar de créditos

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES


a) Función general:

Responsable de supervisar y autorizar los créditos solicitados, mediante la correcta aplicación de los procedimientos de crédito con el fin de desarrollar eficientemente los recursos y el logro de los objetivos, previa evaluación por parte del auxiliar de créditos. Además de mantener la información actualizada en el sistema para la toma de decisiones por parte de gerencia.

b) Funciones específicas:


1. Determinar el riesgo que significará para la empresa otorgar un determinado crédito.
2. Tomar a su cargo las solicitudes de créditos que le sean encomendados.
3. Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
4. Realizar evaluación vía telefónica comercial y financiera, consultar central de riesgo y redactar el informe para la confirmación del crédito.
5. Mantener la confidencialidad de la información correspondiente a la empresa evaluada.
6. Autorizar o rechazar las solicitudes de crédito, de acuerdo a la evaluación hecha previamente.
7. Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa.
8. Revisar y evaluar las políticas y objetivos del manual de políticas y procedimientos en coordinación con el gerente.
9. Emitir opinión respecto a las propuestas de créditos a partir de los montos que estipule manual de procedimientos y políticas.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 06/07
---	--	--

10. Emitir opinión respecto a las propuestas de créditos a partir de los montos que estipule manual de procedimientos y políticas.
11. Monitorear el riesgo de crédito y el mantenimiento de éste dentro del nivel de tolerancia del área.
12. Promover el uso, monitoreo y aplicación de herramientas de evaluación crediticia, tecnología crediticia actual, modelos de CREDIT SCORING y metodologías de evaluación automatizadas y actualizadas, con la finalidad de administrar adecuadamente los riesgos de créditos.
13. Coordinar con el gerente la aprobación de créditos que sobrepasen el importe límite de autorización que le corresponde.
14. Concertar créditos comerciales en términos favorables para la Empresa.
15. Otras funciones de su competencia, asignadas por su jefe inmediato.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITOS	CÓDIGO: NEUMA-CRED FECHA: 01/01/2019 PÁGINAS: 07/07
---	--	--

IDENTIFICACION DEL PUESTO	AUXILIAR DE CRÉDITOS
Depende de:	Jefe de créditos
Supervisa a :	-----

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

a) Función general:

Responsable de apoyar en forma directa al jefe de créditos, mediante la recopilación de información de los distintos filtros de calificación (SENTINEL y MTC) de manera veraz y eficiente, para la correspondiente evaluación del jefe de créditos.

b) Funciones específicas:

1. Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa el área de créditos.
2. Proporcionar datos con la máxima veracidad posible de los solicitantes.
3. Exigir los documentos necesarios para la filtración.
4. Mantener relaciones cordiales con los clientes y entrevistados.
5. Proveerse de información para la verificación de datos.
6. Armado y archivo del file de crédito de cada cliente.
7. Mantener la confidencialidad de la información correspondiente a la empresa evaluada.
8. En caso de detectar alguna actividad sospechosa en el proceso del crédito, notificar inmediatamente a su jefe inmediato.
9. Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa.
10. Otras funciones de su competencia, asignadas por su jefe inmediato.
11. Mantener bases de datos de información económica y financiera de los créditos aceptados.
12. Corroborar que el formulario de solicitud de crédito, este correctamente llenado y con la documentación requerida.

Elaborado por: Deisy Ramos García	Revisado por: Milagros Quiroga Sánchez Jefe de créditos	Aprobado por: Héctor Carranza Mechán Gerente General
--------------------------------------	---	--

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

CLIENTE

N°:

CHICLAYO

1) DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL	NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
RUC	20479597139
DOMICILIO	Av. Augusto B. Leguía N° 1170 – Chiclayo
REPRESENTANTE LEGAL	Héctor Carranza Mechan

2) DATOS DEL SOLICITANTE

TIPO DE EMPRESA	P. NATURAL	()	P. JURÍDICA	()
NOMBRE				
RUC	()	DNI	()	OTROS
				() N°
DIRECCIÓN				
TELÉFONO				
CORREO				
*NOMBRE DE REP. LEGAL				
RUC	()	DNI	()	OTROS
				() N°
DIRECCIÓN				
TELÉFONO				
CORREO				

3) REFERENCIAS (En caso de clientes nuevos)

BANCARIAS (Entidades bancarias y/ financieras con las que opera)			
Entidad 1:		Teléfono	
Entidad 2:		Teléfono	
Entidad 3:		Teléfono	



COMERCIALES			
Proveedor 1			
Contacto		Teléfono	
Proveedor 2			
Contacto		Teléfono	
Proveedor 3			
Contacto		Teléfono	

4) CONDICIONES DEL CRÉDITO

MONEDA	SOLES ()	DOLARES ()	IMPORTE		
PLAZO		FORMA DE PAGO	FACTURA ()	LETRAS ()	
N° DE LETRAS (Especificar)					
* AVAL		SI ()	NO ()		
NOMBRE DE AVAL					
RUC ()	DNI ()	OTROS ()	N°		
DIRECCIÓN					
TELÉFONO			CORREO		



5) DOCUMENTOS A ADJUNTAR

Persona Natural

1. Fotocopia del documento nacional de identidad
2. Fotocopia de ficha RUC, en caso, solicite el crédito como persona natural con negocio.
3. Fotocopia de recibo de luz y/o agua.
4. Fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos a cargo.
5. Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
6. Adjuntar proforma de cotización de venta.

Persona Jurídica

1. Fotocopia de la ficha RUC de la empresa.
2. Fotocopia del documento nacional de identidad del representante legal.
3. Fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos a cargo.
4. Vigencia poder expedido con una antelación no superior a treinta (30) días.
5. Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
6. Adjuntar proforma de cotización de venta.

IMPORTANTE:

Declara el cliente bajo protesta de decir la verdad:

1. Que conoce y acepta las políticas de crédito de NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL.
2. Que al momento de haber llenado la presente solicitud no se encuentra en estado de insolvencia y que su propia operación comercial normal le proporciona la suficiente liquidez para responder por el crédito solicitado.
3. Que está plenamente consciente de la veracidad de la información que ha proporcionado en esta solicitud, y que dicha información servirá de base para que NEUMÁTICOS CHICLAYO pueda otorgarles la línea de crédito que solicita.



4. Que autoriza a NEUMÁTICOS CHICLAYO a verificar la información contenida en esta solicitud con terceras personas, incluyendo bancos o bases de datos.

5. Que entiende y acepta que la línea de crédito que solicita es una herramienta de Financiamiento y no de presión, por lo que no podrá dejar de cumplir con las obligaciones que contraiga por ningún motivo.

Nota:

Toda la información y documentación obtenida es estrictamente confidencial y de uso exclusivo de NEUMÁTICOS CHICLAYO para los fines antes mencionados.

FIRMA DEL CLIENTE

FIRMA DEL JEFE DE
CRÉDITOS

ESTADO DE LA SOLICITUD	<input type="checkbox"/> APROBADA		<input type="checkbox"/> RECHAZADA	
	OBSERVACIONES			
MONTO APROBADO		PLAZO		MESES

FORMULARIO DE CALIFICACIÓN PARA EL SOLICITANTE DEL CRÉDITO

CLIENTE N°: **CHICLAYO**

DATOS DEL SOLICITANTE

TIPO DE EMPRESA		P. NATURAL	()	P. JURÍDICA	()
NOMBRE					
RUC	()	DNI	()	OTROS	() N°
DIRECCIÓN					
TELÉFONO					
CORREO					
*NOMBRE DE REP. LEGAL					
RUC	()	DNI	()	OTROS	() N°
DIRECCIÓN					
TELÉFONO					
CORREO					

CALIFICACIÓN SEGÚN SENTINEL

TIPO	DESCRIPCIÓN	OPCIÓN
A	VERDE: Personas de Mínimo Riesgo / Sin deudas vencidas	
B	AMARILLO: Personas de Mediano Riesgo / Deudas con poco atraso	
C	ROJO: Personas de Alto Riesgo / Deudas con atraso significativo	
D	NEGRO: Personas con Muy Alto Riesgo / Pérdida	
CALIFICACIÓN		

CALIFICACIÓN SEGÚN REFERENCIAS

BANCARIAS	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	OPCIÓN
Entidad 1:		A Excelente B Bueno C Regular D Malo
Entidad 2:		
Entidad 3:		
COMERCIALES		
Proveedor 1		
Proveedor 2		
Proveedor 3		
CALIFICACIÓN		

CALIFICACIÓN SEGÚN NÚMERO DE UNIDADES DE TRANSPORTE - MTC

N°	TIPO	OPCIÓN
		A Corresponde B No corresponde
CALIFICACIÓN		

CALIFICACIÓN TOTAL

	CALIFICACIÓN	APRUEBA	
SENTINEL		SÍ ()	NO ()
REFERENCIAS			
MTC			

Tabla 10: *Resumen de las políticas de créditos*

N°	RESPONSABLE	POLÍTICA	DESCRIPCIÓN DE POLÍTICA	PUNTOS DE CONTROL
01	Auxiliar de créditos	de Solicitud de nombre o razón social y verificación de calificación en central de riesgos	Solicitar el DNI o razón social al cliente para su posterior verificación de su calificación en el sistema financiero, en SENTINEL y en los demás sistemas relacionados. De acuerdo a dicha calificación se decide si el cliente precalifica para obtener el crédito.	Listas de chequeo, revisión Base de datos, verificación y registros Manual de crédito
02	Jefe de créditos	Evaluación cuantitativa y cualitativamente del cliente	El jefe de créditos debe evaluar cuantitativa y cualitativamente al cliente, si el resultado es positivo para otorgar el crédito, se procede a solicitar información adicional al cliente para elaborar un reporte.	Documentos actualizados, misión, visión, políticas y objetivos Manual de crédito
03	Cliente	Entrega de información solicitada por el jefe de créditos	El cliente debe proporcionar información solicitada por el jefe de créditos para la elaboración de los reportes y documentos respectivos del crédito.	Documentos originales firmados Manual de crédito
04	Auxiliar de créditos	de Registro de información del cliente y generación de solicitud de crédito en el sistema	Después de haber obtenido la información del cliente, el auxiliar de créditos procede a registrarla en el sistema para proceder a generar la solicitud del crédito.	Base de datos, verificación y registros Manual de crédito
05	Jefe de créditos	Elaboración de los reportes de crédito y envío al Gerente general	La información otorgada por el cliente y la generada en el sistema se deben archivar adecuada y oportunamente para ser presentado al Gerente general.	Listado de documentos Manual de crédito
06	Gerente general y jefe de créditos.	Evaluación de la propuesta para el otorgamiento del crédito	Una vez recibido el reporte, el Gerente general junto al jefe de créditos, deben evaluar la propuesta para otorgar el crédito, además de emitir una opinión sobre los riesgos evaluados, esto es por parte del jefe de créditos, luego de aprobar el crédito se deberá realizar el respectivo registro.	Base de datos, verificación y registros Manual de crédito

07	Jefe de créditos		Evaluación de reporte, emisión de opinión y devolución de documentación al auxiliar de créditos	Si hubiere alguna observación respecto a los riesgos por crédito, el jefe de créditos debe emitir su opinión, registrarla en el sistema y anexarla al reporte, el cual debe ser devuelto al auxiliar de créditos.	Indicadores de gestión Manual de crédito
08	Auxiliar créditos	de	Levantamiento de observaciones e implementación de recomendaciones del jefe de créditos.	El auxiliar de créditos debe levantar las observaciones consignadas por el jefe de créditos o implementar las recomendaciones indicadas, una vez se hayan regulado las mismas se debe comunicar a riesgos para que se actualice la opinión consignada en el sistema	Indicadores de gestión Manual de crédito
09	Auxiliar créditos	de	Solicitud de firma del cliente para la documentación correspondiente	Una vez que toda la documentación esté en regla se procede a solicitar al cliente para que firme los documentos respectivos del crédito y se proceda a efectuarlo.	Listado de documentos Documentos legalizados Manual de crédito
10	Auxiliar créditos	de	Remisión del reporte al área de ventas para el otorgamiento del crédito aprobado	Remitir el reporte al área de ventas para el registro y otorgamiento de los productos a crédito al cliente.	Custodia del archivo Manual de crédito

Fuente: Ramos, D.

Año: 2019-2020

4.5. Discusión

Al aplicar la auditoria de control interno en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL, al área de créditos permitió verificar si los procesos realizados para el otorgamiento de créditos es el adecuado mediante la metodología del COSO III, donde se encontraron deficiencias en el área de créditos, lo que ocasiona cuentas de cobranza dudosa por falta de documentación, control y seguimiento de los mismos, por ello a la fecha no se han podido cobrar, esta situación es debido a que la entidad no archiva los documentos sustentatorios para la provisión de cuentas por cobrar, ello impide su cobranza. Así mismo se detectó que en el proceso para vender y otorgar créditos no se cumplen las políticas definidas en el área, pues no cuenta con medidas de control de riesgos, ya que es la administradora quien se encarga de filtrar la información para autorizarlos y ella no debe realizar esa función es por ello que se ocasiona esta situación pues tiene una sobrecarga de actividades, de igual forma no cuenta con manuales de funcionamiento ni procedimientos y sus políticas de créditos se encuentran desactualizadas, es por ello que el personal realiza sus actividades de forma rutinaria, en base a la experiencia adquirida y por instrucciones del jefe inmediato quien orienta a los colaboradores de forma verbal, ello repercute en la falta de capacitación del personal.

En esta situación, las deficiencias en el control interno de la empresa están afectando el área de créditos, así como la gestión de inventarios tal como lo dicen Cruz y Parrales (2016), respecto a la auditoría de gestión, este estudio les permitió brindar información específica e importante para aplicar mejoras en las áreas de ventas, créditos y cobranzas y para la toma de decisiones. Así como lo menciona Chafloque (2017), en su investigación al indicar que la empresa puede tomar malas decisiones debido a que el personal desconoce sus funciones, ya que no esta capacitado y la entidad no cuenta con modelos de medición de riesgos y un manual de funciones actualizado.

Al respecto, Sevilla (2018), menciona que las capacitaciones son importantes para el personal encargado del área; por lo que esto representa un plus para la empresa y le permite a los colaboradores trabajar eficientemente para el buen funcionamiento de la misma.

En adición, se constató que el control interno, dentro del área de créditos de la empresa, es deficiente, ya que se transgrede e incumplen ciertos criterios para el otorgamiento de créditos, lo que ocasiona un riesgo para la entidad en la recuperación de los créditos, así lo menciona Ruiz (2018), cuando hace referencia a los problemas en la recuperación de créditos, al mencionar que estos problemas se producen debido a que no se sigue políticas como es el

caso de evaluar previamente al cliente al ofrecerle un crédito, verificar si tiene deudas vencidas y filtrarlo en alguna central de riesgos, de igual forma, Bermúdez y Peña (2016), en su investigación manifiestan que una empresa atraviesa problemas de liquidez por diversas razones como: excesiva confianza en los clientes, por ende no se aplican los respectivos filtros; y los créditos no se basan en políticas crediticias estables o guías de orientación, debido a las relaciones personales previamente establecidas, lo que finalmente afecta de forma negativa a la rentabilidad de la empresa.

Por último, se logró plasmar nuevas políticas en el otorgamiento de créditos en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL para la mejora de la gestión de créditos, lo que le permitirá tener un mayor control sobre los créditos otorgados, minimizar riesgos, recuperar los créditos dentro de los plazos establecidos, contar con mayor liquidez para cubrir con sus obligaciones a corto plazo, entre otros beneficios.

Al evaluarse el área de créditos en la empresa Neumáticos se establece que las políticas de crédito permitirán tener un mayor control sobre el manejo de los créditos, contar con liquidez, disminuir la morosidad y manejar un control interno adecuado.

V. Conclusiones

1. La entidad requiere de una descripción grafica del proceso del área de créditos, es por ello que mediante la observación se realizó el flujograma, donde se describió el proceso para otorgar una venta al contado y al crédito, así como también evaluar el área y se constató que no cuenta con un Manual de Organización de Funciones, siendo esta una debilidad para la empresa, así como la falta de capacitación para su personal.
2. Al evaluarse los indicadores de gestión, se determinó que la empresa no cuenta con recursos ociosos ya que su mercadería rota aproximadamente 3 veces durante el periodo 2017, asimismo, su cartera rota cada 40 días y como sus ventas al crédito representan el mayor porcentaje (70%), se demuestra que la entidad retiene una cuantiosa cantidad de sus recursos para financiar a sus clientes.
3. Al aplicarse un cuestionario para la auditoría de gestión en base al COSO III en el área de créditos, se pudo determinar un bajo nivel de confianza, por ende, el nivel de riesgo es alto, asimismo la empresa carece de coordinación entre las áreas y falta de capacitación al personal, por lo tanto, el control interno en el área de créditos es deficiente, además se transgrede e incumple las políticas de créditos establecidas.
4. Se establecieron las políticas de créditos para mejorar la gestión de los mismos, mediante una serie de pautas y la creación de un manual de políticas y procedimientos y un manual de organización y funciones (MOF), en el que se detallan las funciones, políticas, requisitos, condiciones, plazos, entre otros, para ceder los créditos, asimismo se diseñó un formulario para la solicitud del crédito y para la calificación del cliente.

VI. Recomendaciones

Se recomienda al gerente general de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL lo siguiente:

1. Implementar un esquema organizacional, una guía de políticas y establecer un manual de Organización de Funciones y de procesos para que todo el personal se encuentre debidamente informado sobre las actividades a realizar para evitar contratiempos y desgaste de recursos, de igual forma elaborar un flujograma para visualizar el procedimiento de las actividades del negocio.
2. Evaluar los procesos de créditos y demás procesos para mejorar la gestión de inventarios, puesto que representan la mayoría al crédito, de tal forma lograr el crecimiento de la empresa, respetando las normas, políticas y lineamientos de la misma.
3. Evaluar el control interno en el área de créditos para identificar y mitigar los riesgos con la finalidad de mejorar y/o cambiar los aspectos descritos en cada componente del COSO III. Capacitar al personal del área de créditos, así como de las demás áreas de la empresa, debido a que al aplicar la metodología, el nivel de confianza es deficiente ocasionando un riesgo alto, trayéndole pérdidas a la empresa.
4. Implementar las políticas de créditos propuestas para mejorar la gestión de créditos, y de esta manera se pueda tener un mayor control y manejo en el otorgamiento de los mismos, respetando lo que está establecido para suprimir los riesgos en mayor escala.

VII. Lista de referencias

- Abreu, J. (Diciembre de 2014). El método de la investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3)195-204. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acosta, N. (28 de Diciembre de 2018). *Definición de crédito comercial*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13098559/definicion-de-credito-comercial>
- Adams, D. (20 de Noviembre de 2017). *Las ventajas y desventajas de la financiación del crédito comercial*. Recuperado de https://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-financiacion-del-credito-comercial-info_472098/
- Arens, A., Randal, E. & Mark, B. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. Recuperado de https://datospdf.com/download/auditoria-un-enfoque-integral-11ma-edicion-autores-alvin-a-arens-randal-j-elder-mark-s-beasley-libr-_5a4510a4b7d7bc422ba83069_pdf
- Auditool. (01 de Junio de 2016). 17 principios de Control Interno según COSO 2013. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Auditool. (28 de Abril de 2014). *Principales cambios en los 5 componentes de COSO III*. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso>
- Bacallao, M. (Mayo de 2009). *Programa de auditoría de gestión en una empresa de servicios*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh.htm>
- Ballesteros, L. (28 de Abril de 2017). *Rentabilidad Sobre Patrimonio*. Recuperado de <https://ballesteros analisis financiero.wordpress.com/2017/04/28/7-3-rentabilidad-sobre-patrimonio/>
- Banco Popular Dominicano. (28 de Agosto de 2014). Diferencias entre el crédito financiero y el crédito comercial. Recuperado de

<https://www.impulsapopular.com/finanzas/diferencias-entre-el-credito-financiero-y-el-credito-comercial/>

Bermúdez, M. & Peña, A. (2016). *Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en IMTELSA S.A. Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10608/1/TESIS%20FINAL%20BERMUDEZ%20PE%C3%91A.pdf>

Belaunde, G. (21 de Enero de 2012). El proceso crediticio: una mirada panorámica. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2012/01/el-proceso-crediticio-una-mira.html?ref=gesr>

Brachfield, P. (27 de Enero de 2016). La importancia del crédito comercial en la economía. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/la-importancia-del-credito-comercial-en-la-economia/>

Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona, España: Profit.

Brachfield, P. (2000). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. Barcelona, España: Profit. Gestión 2000.

Bravo, M., Bravo, S., & López, J. (Mayo de 2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1-15. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/Importancia%20de%20la%20auditoria%20de%20gestion%20en%20las%20organizaciones-En-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana-2018.pdf>

Buenos Negocios. (15 de Mayo de 2014). *Ratios: rentabilidad sobre ventas*. Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/ratios-rentabilidad-ventas-n747>

- Calero, J., & Burgos, J. (14 de Septiembre de 2016). La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficacia y eficiencia. *Observatorio Economía Latinoamericana*, 1-14. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Campos, G., & Lule, N. (Enero-Junio de 2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 45-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Cano, M. & Estupiñan, R. (s.f.). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. VLEX Colombia, Información jurídica, tributaria y empresarial, 1-18 Recuperado de <https://doctrina.vlex.com.co/vid/control-interno-modelos-57886232>
- Cantalapiedra, M. (17 de Mayo de 2016). *La importancia del crédito comercial para las pymes*. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/la-importancia-del-credito-comercial-para-las-pymes/>
- Cañar, J. (2016). *La Auditoría de Gestión y su incidencia en las decisiones en el otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" Ltda.* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador). Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24056/1/T3798i.pdf>
- Contraloría General del Estado. (s.f.). *Auditoría de gestión - Metodología*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
- Contraloría General del Estado. (s.f.). *Planificación de la auditoría*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MGAG-Cap-V.pdf>

Cuellar, G. (s.f.). *Auditoría de gestión*. Recuperado de http://members.tripod.com/~guillermo_cuellar_m/gestion.html

Chafloque, J. (2017). *Evaluación del sistema de control interno aplicando metodología Coso I para mejorar la gestión del proceso productivo de la empresa de King Kong Chafloque*. (Tesis de grado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1023/1/TL_ChafloqueTullumeJessicadelMilagro.pdf.pdf

Clausó, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID9393120011A/11739>

Cruz, E. & Parrales, A. (2016). *Auditoría de gestión en el proceso de ventas, créditos y cobranzas aplicado a las distribuidoras de electrodomésticos en la parroquia Posorja, año 2016* (Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6885/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-CICA-37.pdf>

EcuRed. (s.f.). *Auditoría de Gestión*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n

Egúsquiza, C., & Egúsquiza, O. (2000). *Auditoría de gestión*. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

El Riesgo de Crédito. (27 de Mayo de 2012). [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://riesgodcredito.blogspot.com/2012/05/el-riesgo-de-credito.html>

Empresa Actual. (02 de Junio de 2016). *Ratio de rotación de inventario*. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/ratio-de-rotacion-de-inventario/>

Enciclopedia de negocios para empresas. (s.f.). *Rentabilidad Sobre Activos*. Recuperado de <https://es.shopify.com/enciclopedia/rentabilidad-sobre-activos>

Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes. Análisis de informe Coso I, II y III, con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima, Perú: IICO.

Gestión. (29 de Marzo de 2019). ¿Cuál es la diferencia entre préstamo y crédito? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/diferencia-prestamo-credito-nnda-nnlt-262674>

González, R. (2014). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Manual del participante*. Recuperado de <http://ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Gómez, F., & Pérez, A. (2016). *Evaluación del área de producción aplicando metodología Coso I e identificación de indicadores que incrementen la rentabilidad en la empresa “El Aguila” S.R.L en la ciudad de Chiclayo en el año 2014*. (Tesis de grado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/641/1/TL_GomezCamachoFiorella_PerezAguilarAnghela.pdf

Guinart, J. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá*, (págs. 1-22). Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>

Haro, A. & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. Almería, España: Eidual.

Hernandez, D. (2018). *Evaluación de los procesos de recursos humanos mediante la metodología Coso III para mejorar la gestión de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017*. (Tesis de grado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1455/1/TL_HernandezBurgaDarluis.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Implicancias y beneficios del COSO 2013. (29 de Agosto de 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/implicancias-beneficios-coso-2013-69600>

Importancia de los indicadores de gestión. (18 de Marzo de 2013). [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html

Investigación cualitativa. (12 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.significados.com/investigacion-cualitativa/>

Isotools. (21 de Junio de 2017). Características de una auditoría de gestión. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>

Kokemuller, N. (s.f.). *Las ventajas y desventajas del crédito comercial*. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-y-desventajas-del-crédito-comercial-7596.html>

Montesinos, V. (1992). *La auditoría en España, situación actual y perspectivas*. Recuperado de Valencia, España: Universidad de Valencia.

Mora, A. (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. Madrid, España: Economista.

Nuñez, E. (s.f.). *¿Cuál es la diferencia entre el Financiamiento y el Crédito Comercial?* Recuperado de <https://www.fundapymes.com/cual-es-la-diferencia-entre-el-financiamiento-y-el-credito-comercial/>

- Pérez, A. (14 de Noviembre de 2014). Importancia de la definición de indicadores de gestión. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>
- Principios De La Gestión De Créditos. (s.f.). [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/principiosgestiondecreditos.html>
- PWC. (2014). Punto de vista. 2014, año de transición al nuevo COSO 2013. Recuperado de <http://docplayer.es/21542434-Punto-de-vista-2014-ano-de-transicion-al-nuevo-coso-2013.html>
- Quevedo, J. (2005). *Caso práctico sobre la auditoría de estados financieros*. México, México: ISEF.
- Retos en Supply Chain. (04 de Septiembre de 2017). Indicadores de gestión: la importancia de contar con ellos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- Riquelme, M. (01 de Septiembre de 2016). Encuesta: ¿Que Es Y Como Hacerla? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/encuesta-que-es-y-como-hacerla/>
- Ron, K. (23 de Noviembre de 2016). ¿Qué implica implementar COSO III en una organización? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4731-que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>
- Rotación de cartera, la importancia de un recaudo efectivo*. (28 de Junio de 2017). Recuperado de <https://actualicese.com/2017/06/28/rotacion-de-cartera-la-importancia-de-un-recaudo-efectivo/>
- Rouse, M. (Abril de 2018). *Programa de auditoría (plan de auditoría)*. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Programa-de-auditoria-plan-de-auditoria>

- Ruiz, I. (2018). *El área de créditos y cobranzas y su influencia en la morosidad de la cartera de clientes de la empresa MACCAFERRI de Perú S.A.C en la ciudad de Lima en el periodo 2013-2015* (Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1402/1/TESIS%20ISIS%20RUIZ%20FLORES-CONT2018.pdf>
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral*. Bloomington, EE.UU: Palibrio.
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes*. Barcelona, España: Deusto.
- Sevilla, P. (2018). *Auditoría de gestión en el área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito La Merced Ltda.* (Proyecto de investigación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2275/1/76644.pdf>
- Ucha, F. (Septiembre de 2014). *Definición de Crédito Comercial*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/credito-comercial.php>
- Unidad Técnica de Control Externo. (2012). *Instructivo MAC 3.0 para auditorías piloto*. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_chl_instruc.pdf
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139. Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*(33), 159.

Venero, E. (2008). *Evaluación de riesgos de créditos. ¿Sabe su empresa otorgar créditos?*
Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

Zambrado, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.*
Caracas, Venezuela: Texto.

Zenteno, A. (s.f.). *Ratios de eficiencia de gestión.* Recuperado de
<https://www.mbsperu.com/publicaciones/articulos/finanzas/ratios-de-eficiencia-de-gestion>

VIII. Anexos

ANEXO N° 1: Guía de entrevista



Dirigida al Gerente General de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

Objetivo: Recolectar información acerca del control interno empleados dentro del área de créditos para la aplicación de una auditoría de gestión.

Instrucciones: Lea detenidamente cada ítem, conteste a las siguientes interrogantes y sintetice su respuesta.

1. ¿Qué medidas de control interno se aplican en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL?

Respecto a las medidas de control interno, estas se enfocan mayormente en el área de facturación y almacén, siempre se trata de tener los mínimos errores, y para ello se encuentra la administradora, que es quien supervisa y dirige la filial, se trata de controlar que lo que haya ingresado o salido en el kardex del sistema, sea igual al físico que presenta la empresa.

2. ¿Considera Ud. que el control interno es importante en su empresa? ¿Por qué?

Si lo creo importante, ya que no se puede dejar a cargo responsabilidades importantes a personas que pueden ingresar recién a la empresa, o enfocar la mayoría de responsabilidades en una sola área, o una sola persona, siempre es bueno descentralizar funciones, para evitar cualquier tipo de inconvenientes.

3. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la empresa, y el Manual de Funciones le ayuda a prestar adecuadamente el servicio de crédito a los clientes? ¿Por qué?

Respecto a estructura organizacional, creo que este bien cimentado, ya que siempre hay personas de confianza y que han venido trabajando conmigo a lo largo de los años, en los puestos de mayor responsabilidad, y a la vez dan seguimiento al personal nuevo que se integra. Respecto al manual de funciones, la empresa no cuenta con uno establecido porque no creo que sea necesario.

4. ¿Qué opinión tiene usted del personal asignado al área de crédito en relación con su perfil profesional, capacitación y el cumplimiento de su trabajo?

La persona encargada del área de créditos, cuenta con mi total confianza, que ha logrado ganársela durante los 10 años que vengo trabajando con ella, además cuenta con una carrera técnica y universitaria que tiene relación con su puesto y respecto a su trabajo, se podría decir que confío en su criterio. Adicional a ello, se le brinda las herramientas para que pueda manejar la evaluación de los posibles clientes, por ejemplo, el sistema Sentinel, donde puede obtener toda la información de los solicitantes.

5. ¿Cómo se evalúan los riesgos en su empresa?

Yo, como gerente, directamente evalúo los riesgos y limito funciones de acuerdo al cargo y personal que esté al mando.

6. ¿Considera usted que el nivel de información y comunicación es el adecuado en la empresa? ¿Por qué?

Creo que en general si existe un buen nivel de información y comunicación, aunque siempre habrá vacíos que pueden escapar de mis manos y que ocasionen algún tipo de contratiempo, sin embargo, cada vez que se presentan, trato de solucionar y dejar claro, que esos pequeños vacíos, no se deben quedar así, y se mejoran para evitar la ocurrencia.

7. ¿Cuáles son los aspectos que se han tomado en cuenta dentro del plan estratégico para el mejoramiento del crédito en la empresa?

No contamos con un plan estratégico específico, pero si se toman en cuenta, por ejemplo, que quien autoriza es la jefa de créditos, o en su ausencia yo, como gerente, además antes de otorgar un crédito es necesario su calificación en el sistema y otros.

8. ¿Cuál es el modelo de auditoría de gestión que tiene la empresa actualmente?

No contamos con un modelo de auditoría.

9. ¿En promedio cuántas ventas al contado y al crédito se realizan al mes?

En porcentajes, puedo decir que ventas al contado son un 30% y 70% se lo llevan las ventas al crédito.

10. ¿Le gustaría que se implemente nuevas medidas de control interno en el área de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL? ¿Por qué?

Siempre es bueno tener nuevas propuestas y sobre todo si van a ayudar a controlar y mitigar riesgos dentro de una organización, así que si hay nuevas y mejores medidas de control para el área de créditos de mi empresa, las aceptaré gustoso.

ANEXO N° 2: Cuestionario

Dirigida a la Administradora – Jefe de créditos de la empresa Neumáticos Chiclayo – 2017

Objetivo: Recolectar información acerca del control interno llevado a cabo dentro del área de créditos.

Evaluación del componente AMBIENTE DE CONTROL				
N°	Principios / Preguntas	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS				
1	¿Existe y conoce todo el personal el código de Ética en la empresa?		✓	<i>No lo consideran necesario</i>
2	¿Las reglas que tiene la empresa es de conocimiento para terceros (proveedores, clientes)?		✓	<i>Solo al momento que se da la operación</i>
SUPERVISIÓN DEL CONTROL INTERNO				
3	¿Existe un manual de Funciones?		✓	<i>Las indicaciones se dan verbalmente</i>
4	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la empresa con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos, etc.?		✓	
ESTRUCTURACIÓN, ASIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES				
5	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa, que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo y que prevea un nivel de descentralización razonable?		✓	<i>La totalidad de las operaciones pasan por el V.B° de la administradora</i>
6	¿Aquellos que tengan cierta responsabilidad deben rendir cuentas de manera formal por tal asignación, ya sea a través de un superior o jefe inmediato?	✓		
COMPROMISO DE RECLUTACIÓN, CAPACITACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAS COMPETENTES				
7	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal de créditos?		✓	
8	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que consigne la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los empleados?		✓	<i>La capacitacion se da conforme se enseñan las funciones</i>
RETENCIÓN DE PERSONAL DE CONFIANZA Y COMPROMETIDO CON EL CONTROL INTERNO				
9	¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?	✓		<i>Se les da mayor responsabilidades al personal antiguo</i>
10	¿La rotación de personal en funciones claves es el adecuado? Se refiere al mantenimiento o retención del personal clave para la empresa?	✓		

Evaluación del componente EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Principios / Preguntas	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
11	¿Los problemas o necesidades que la empresa ha sufrido han sido claramente identificados?	✓		<i>Despues de ocurrido el hecho</i>
12	¿Se ha determinado a quién afectan dichas necesidades (socio)?	✓		<i>Logran ubicarlo despues de un rastreo específico</i>
13	¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos?	✓		
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS				
14	¿La designación de actividades de control al personal nuevo se ha realizado previa capacitación?		✓	<i>Nohay capacitacion previa, la enseñanza es paralela</i>
15	¿Se ha determinado que cada persona cumpla con sus funciones sin tener el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación / transacción?		✓	<i>La administradora tiene el control absoluto de los créditos</i>
16	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?		✓	<i>No se considera necesario</i>
POSIBILIDAD DEL FRAUDE				
17	¿Todos los créditos han sido otorgados con la debida autorización?	✓		<i>Solo autoriza la administradora o el gerente</i>
18	¿Los créditos otorgados son inmediatamente informados a Gerencia?		✓	<i>Solo si son créditos "fuertes"</i>
19	¿Todos los documentos y sistemas de información relacionados a créditos se mantienen bajo llave?		✓	<i>Los cargos de aceptacion se guardan en cajas</i>
CAMBIOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
20	¿Se han instalado nuevos sistemas informáticos-financieros, efectuando las pruebas previas a su uso?	✓		
21	¿Siempre se respetan las políticas de créditos dentro de la empresa?		✓	<i>El gerente pasa por alto la mayoría de ellas</i>

Evaluación del componente ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	Principios / Preguntas	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CONTROL				
22	¿Se han definido procedimientos de control para mitigar cada uno de los riesgos identificados?	✓		
23	¿Los procedimientos de control son aplicados adecuadamente y comprendidos por el personal de la empresa?		✓	<i>Comprendidos en el momento, pero se repite el error</i>
24	¿Se realizan informes claros y oportunos de los resultados obtenidos por la aprobación de un crédito otorgado?		✓	
DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CONTROLES GENERALES DE TECNOLOGÍA				
25	¿Las transacciones de concesión de créditos se registran al momento que ocurre?	✓		<i>Al momento de la facturación</i>
26	¿Posee la empresa un módulo (software) para el área de créditos?	✓		
27	¿Existen restricciones para el acceso a los sistemas de información en la empresa, esto es a la base de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas utilizados?	✓		
28	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información ingresada en los registros con la respectiva documentación?		✓	
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL				
29	¿Se realizan controles a las carpetas de crédito después de ser otorgados?		✓	<i>No existen carpetas de crédito</i>
30	¿Está apropiadamente controlado el proceso de otorgamiento de crédito?		✓	<i>Por la administradora</i>

Evaluación del componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
N°	Principios / Preguntas	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
GENERACIÓN Y UTILIZACIÓN INFORMACIÓN DE CALIDAD				
31	¿El contenido de la información crediticia es el adecuado?		✓	
32	¿Se realizan reuniones periódicas para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas?		✓	<i>No se considera necesario</i>
33	¿Están los mecanismos establecidos para garantizar la comunicación a todos los niveles de la empresa?		✓	
34	¿Aseguran que los trabajadores de menor rango dentro de la empresa puedan proponer cambios o mejoras en sus actividades?	✓		<i>Se toman en cuenta sus opiniones</i>
COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS OBJETIVOS Y LAS RESPONSABILIDADES DE CONTROL INTERNO				
35	¿Se entrega información como manuales, políticas y reglamentos, etc. al personal de créditos?		✓	<i>No cuentan con manuales</i>
36	¿La supervisión se realiza constantemente, con el fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones para el cumplimiento de los objetivos dentro del área de créditos?		✓	
37	¿La empresa, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar información en forma segura?	✓		
COMUNICACIÓN EXTERNA DE LOS TEMAS DE CONTROLES INTERNOS				
38	¿Existe buena comunicación entre los empleados y clientes de la empresa?	✓		
39	¿Cree usted que la comunidad se encuentra bien informada sobre los servicios que brinda la empresa?		✓	<i>Se informa al cliente si lo pregunta</i>

Evaluación del componente MONITOREO				
N°	Principios / Preguntas	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
EVALUACIONES SOBRE LA MARCHA Y POR SEPARADO				
40	¿Existe una rutina permanente de seguimiento y evaluación del desempeño de control interno para establecer mejoras y ajustes requeridos?		✓	
41	¿La supervisión se realiza constantemente, con el fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones para el cumplimiento de los objetivos dentro del área de crédito?		✓	
42	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias y abusos en los controles crediticios?		✓	
COMUNICACIÓN OPORTUNA DE LAS DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO				
43	¿Se emiten informes sobre las deficiencias encontradas en el sistema de control interno?	✓		
44	¿Se han efectuado las acciones correctivas de las recomendaciones derivadas de exámenes anteriores?		✓	<i>No hubo exámenes anteriores</i>

ANEXO N° 3: Formulario de solicitud de crédito**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA ADMINISTRATIVA****Empresa:** Neumáticos Chiclayo EIRL**Tipo de autoría:** Auditoría de gestión**Componente:** Gestión**Subcomponente:** Área de créditos

N°	Pregunta	Sí	No	Comentario
1	¿Se analizan los créditos a realizar?	✓		Se pasan lo debidos filtros
2	¿Se autorizan todos los créditos por la máxima autoridad?	✓		Si, el gerente tiene la última palabra
3	¿Se cumplen a cabalidad las políticas para el otorgamiento de créditos?		✓	La afinidad con el gerente intercede
4	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos dentro del área?		✓	No existen objetivos claros
5	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas por la ley?	✓		
6	¿En caso de ocurrir una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?		✓	Solo dependen del sistema de la empresa
7	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?		✓	No existe nada estipulado, solo de palabra
8	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión de créditos?		✓	
9	¿El acceso a los recursos, activos, información sobre registros y comprobantes está resguardado por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?		✓	No existe un file de información, todo se guarda en cajas
10	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	✓		Todo queda registrado en el sistema que utilizan
11	¿Se elaboran informes sobre los créditos otorgados?		✓	Solo cuando ocurren algún tipo de problemas

ANEXO N° 4: Formulario de solicitud de crédito



FORMULARIO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

CLIENTE N°:

CHICLAYO

1) DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL	NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL
RUC	20479597139
DOMICILIO	Av. Augusto B. Leguía N° 1170 – Chiclayo
REPRESENTANTE LEGAL	Héctor Carranza Mechan

2) DATOS DEL SOLICITANTE


TIPO DE EMPRESA	P. NATURAL	()	P. JURÍDICA	()
NOMBRE				
RUC	()	DNI	()	OTROS
DIRECCIÓN				
TELÉFONO				
CORREO				
* NOMBRE DE REP. LEGAL				
RUC	()	DNI	()	OTROS
DIRECCIÓN				
TELÉFONO				
CORREO				

3) REFERENCIAS (En caso de clientes nuevos)

BANCARIAS (Entidades bancarias y/o financieras con las que opera)			
Entidad 1:		Teléfono	
Entidad 2:		Teléfono	
Entidad 3:		Teléfono	
COMERCIALES			
Proveedor 1			
Contacto		Teléfono	
Proveedor 2			
Contacto		Teléfono	
Proveedor 3			
Contacto		Teléfono	

4) CONDICIONES DEL CRÉDITO

MONEDA	SOLES	()	DOLARES	()	IMPORTE	
PLAZO			FORMA DE PAGO	FACTURA	()	LETRAS
N° DE LETRAS (Especificar)						

				
* AVAL	SI	()	NO	()
NOMBRE DE AVAL				
RUC	()	DNI	()	OTROS () N°
DIRECCIÓN				
TELÉFONO		CORREO		

5) DOCUMENTOS A ADJUNTAR

Persona Natural

1. Fotocopia del documento nacional de identidad
2. Fotocopia de ficha RUC, en caso, solicite el crédito como persona natural con negocio.
3. Fotocopia de recibo de luz y/o agua.
4. Fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos a cargo.
5. Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
6. Adjuntar proforma de cotización de venta.

Persona Jurídica

1. Fotocopia de la ficha RUC de la empresa.
2. Fotocopia del documento nacional de identidad del representante legal.
3. Fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos a cargo.
4. Vigencia poder expedido con una antelación no superior a treinta (30) días.
5. Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
6. Adjuntar proforma de cotización de venta.

IMPORTANTE:

Declara el cliente bajo protesta de decir la verdad:

1. Que conoce y acepta las políticas de crédito de NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL.
2. Que al momento de haber llenado la presente solicitud no se encuentra en estado de insolvencia y que su propia operación comercial normal le proporciona la suficiente liquidez para responder por el crédito solicitado.
3. Que está plenamente consciente de la veracidad de la información que ha proporcionado en esta solicitud, y que dicha información servirá de base para que NEUMÁTICOS CHICLAYO pueda otorgarles la línea de crédito que solicita.
4. Que autoriza a NEUMÁTICOS CHICLAYO a verificar la información contenida en esta solicitud con terceras personas, incluyendo bancos o bases de datos.
5. Que entiende y acepta que la línea de crédito que solicita es una herramienta de Financiamiento y no de presión, por lo que no podrá dejar de cumplir con las obligaciones que contraiga por ningún motivo.

Nota:

Toda la información y documentación obtenida es estrictamente confidencial y de uso exclusivo de NEUMÁTICOS CHICLAYO para los fines antes mencionados.

FIRMA DEL CLIENTE

FIRMA DEL JEFE DE CRÉDITOS

ESTADO DE LA SOLICITUD	<input type="checkbox"/>	APROBADA	<input type="checkbox"/>	RECHAZADA
OBSERVACIONES				
MONTO APROBADO		PLAZO		MESES

ANEXO N° 5: Formulario de calificación para el solicitante de crédito



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN PARA EL SOLICITANTE DEL CRÉDITO

CLIENTE N°: CHICLAYO

DATOS DEL SOLICITANTE

TIPO DE EMPRESA	P. NATURAL	()	P. JURIDICA	()
NOMBRE				
RUC	()	DNI	()	OTROS () N°
DIRECCION				
TELEFONO				
CORREO				
*NOMBRE DE REP. LEGAL				
RUC	()	DNI	()	OTROS () N°
DIRECCION				
TELEFONO				
CORREO				

CALIFICACIÓN SEGÚN SENTINEL

TIPO	DESCRIPCIÓN	OPCIÓN
A	VERDE: Personas de Mínimo Riesgo / Sin deudas vencidas	
B	AMARILLO: Personas de Mediano Riesgo / Deudas con poco atraso	
C	ROJO: Personas de Alto Riesgo / Deudas con atraso significativo	
D	NEGRO: Personas con Muy Alto Riesgo / Pérdida	
CALIFICACIÓN		

CALIFICACIÓN SEGÚN REFERENCIAS

BANCARIAS	NOMBRE O RAZON SOCIAL	OPCIÓN
Entidad 1:		A Excelente B Bueno C Regular D Malo
Entidad 2:		
Entidad 3:		
COMERCIALES		
Proveedor 1		
Proveedor 2		
Proveedor 3		
CALIFICACION		

CALIFICACIÓN SEGÚN NÚMERO DE UNIDADES DE TRANSPORTE - MTC

N°	TIPO	OPCIÓN
		A Corresponde
		B No corresponde
CALIFICACIÓN		

CALIFICACIÓN TOTAL

	CALIFICACIÓN	APRUEBA	
SENTINEL		SÍ ()	NO ()
REFERENCIAS			
MTC			

ANEXO N° 6: Contrato de trabajo de auditoría**CONTRATO DE TRABAJO**

Chiclayo, 01 de diciembre del 2018

Ante el Inspector de Trabajo de la ciudad de Chiclayo, comparecen, por una parte, el señor Héctor Carranza Mechan, en nombre y representación de la empresa comercial Neumáticos Chiclayo EIRL, por otra parte, la señorita Deisy Margot Ramos Garcia con DNI: 48089129, en calidad de Auditora, donde se realizará una Auditoría de Gestión al área de Crédito de la empresa comercial Neumáticos Chiclayo EIRL para el período de enero a diciembre del 2017. En tal virtud convienen en celebrar el presente contrato de trabajo temporal con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

PRIMERO. - OBJETO

El AUDITOR se compromete a realizar una Auditoría de Gestión al área de crédito de la empresa comercial Neumáticos Chiclayo EIRL para el período de enero a diciembre 2017. Al culminar se emitirá un informe que contendrá sus opiniones técnicas sobre el componente examinado con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

SEGUNDO. – REMUNERACIÓN

El empleador no pagará por los servicios prestados al auditor por la prestación de servicios profesionales, ya que el auditor prestará sus servicios voluntariamente, por ende, no reconocerá las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos.

TERCERO. – DURACIÓN

El contrato de la prestación de servicios profesionales para la ejecución de la auditoría, será por un período de 1 mes, iniciará el 2 de enero del 2019, si alguna de las partes quiere finalizar el contrato deberá comunicar por escrito antes de treinta días de entregar el trabajo por escrito correspondiente a la contraparte.

CUARTO. – LUGAR DE TRABAJO

La ejecución de la auditoría de gestión para determinar su incidencia en la optimización de recursos de la empresa comercial Neumáticos Chiclayo EIRL durante el período comprendido desde 1 de enero al 31 diciembre 2017. Se realizará en las instalaciones de la casa matriz ubicado en la Av. Augusto B. Leguía N° 1170, en la ciudad de Chiclayo.

QUINTA. - SUSCRIPCIÓN

Y en plena conformidad con cuanto antecede, ambas partes firman el presente contrato por duplicado en el lugar y fecha ante indicado.




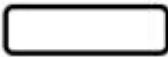
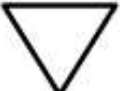




Héctor Carranza Mehan

Gerente General

Deisy Ramos García

Auditora

ANEXO N° 7: Simbología de los flujogramas

SIMBOLO	DENOMINACION
	Control. - Representa la acción de la verificación y control de los procesos.
	Inicio. Es el inicio del proceso de cada sistema tanto Créditos como Cobrizas
	Frecuencia de Tiempo. - Representa una condición de tiempo que tardan en los sistemas.
	Demora. - Representa una espera transitoria.
	Archivo transitorio. - Representa el almacenamiento de información que tiene o posee el socio.
	Alternativa. - En el trámite puede originar distintos cursos de acción o de decisión.
	Documento. -Representa el elemento portador de la información, que se debe presentar. Debe graficarse identificando su nombre del documento a utilizar.
	Traslado o línea de Flujo. - Representa el desplazamiento teórico de la información.
	Conexión de Página. - Enlaza una parte del proceso con otra, en una página diferente.

ANEXO N° 8: Estado de Situación Financiera de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

NEUMATICOS CHICLAYO E.I.R.L					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)					
	2017	2016		2017	2016
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	243,288.00	207,633.00	TRIBUTOS POR PAGAR	186214	66,764.00
CLIENTES	2,020,210.00	1,706,903.15	REMUNERACIONES Y PARTICI POR PAGAR	39238	36,298.00
ESTIMACION DECOBRANZA DUDOSA	-575,260.00	-575,260.00	PROVEEDORES	4107138.96	3,986,914.00
MERCADERIA	5,938,994.00	5,799,792.71	CUENTAS POR PAGAR	2686789.02	2,540,614.02
OTRAS CUENTAS ACTIVO CORRIENTE	283458.00				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>7,910,690.00</u>	<u>7,139,068.86</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>7,019,379.98</u>	<u>6,630,590.02</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
CARGAS DIFERIDAS	163,042.00	524,213.00	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	2586616.86	2790538.81
INMUEBLES, MAQ. Y EQUIPO	6,234,441.00	6,105,588.00			
MENOS:			TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>2586616.86</u>	<u>2790538.81</u>
DEPRECIACION ACUMULADA	2,405,289.00	<u>2,167,297.00</u>			
	3,829,152.00	3,938,291.00	PATRIMONIO		
INTANGIBLES	4,076.00	4,076.00	CAPITAL	1,510,000.00	1,510,000.00
MENOS:			RESULTADOS ACUMULADOS	670,444.00	532,410.00
AMORTIZACION ACUMULADA	4,075.00	4,075.03	RESULTADO DEL EJERCICIO	116444.16	138,035.00
	1.00	0.97			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>3,992,195.00</u>	<u>4,462,504.97</u>	TOTAL PATRIMONIO	<u>2,296,888.16</u>	<u>2,180,445.00</u>
TOTAL ACTIVO	<u>11,902,885.00</u>	<u>11,601,573.83</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>11,902,885.00</u>	<u>11,601,573.83</u>

ANEXO N° 9: Estado de Resultados de la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL

NEUMATICOS CHICLAYO E.I.R.L		
ESTADO DE RESULTADOS		
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)		
	2017	2016
<u>VENTAS</u>	23,088,515.00	22,463,075.00
MENOS:		
<u>COSTO DE VENTAS</u>	19,277,757.00	18,521,013.00
UTILIDAD BRUTA	3,810,758.00	3,942,062.00
 <u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		
GASTOS DE VENTAS	1,590,498.00	1,647,945.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,426,543.00	1,403,268.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	793,717.00	890,849.00
 <u>OTROS EGRESOS E INGRESOS</u>		
OTROS INGRESOS GRAVADOS	156,770.00	222,935.00
GASTOS DIVERSOS		
GASTOS FINANCIEROS	748,427.00	899,090.00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	202,060.00	214,694.00
 ADICIONES		
	41583	12377
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	19491	18166
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	182,569.00	196,528.00
 IMPUESTO A LA RENTA		
	66124.84	58493.4
RESULTADO DEL EJERCICIO	116,444.16	138,034.60