

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS
OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO
PARA EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
CORPOSEG CÍA. LTDA. POR MEDIO DE COSO - 2013**

GIULIANA MICHELLE VENEGAS GALLARDO

DIRECTOR: MGT. DARWIN RAMÍREZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRINCIPIOS, NORMATIVA Y ESTÁNDARES
EN GESTIÓN CONTABLE, DE AUDITORIA Y DE RIESGOS**

QUITO, OCTUBRE – 2023

Director:

Mgt. Darwin Ramírez

Lectores:

1. Mgt. José Chicaiza
2. Mgt. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

A Dios, quien ha sido mi impulso y fortaleza para seguir adelante y que con sus enseñanzas y lecciones aprendidas al día hoy soy mejor persona, hija, hermana y profesional.

A mis padres, que, con su amor incondicional, esfuerzo, apoyo y sacrificio a lo largo de mi vida, me han permitido llegar el día de hoy a cumplir este objetivo, ya que, sin su guía, aliento y amor, este logro no habría sido posible.

A mi hermano, por su cariño y apoyo incondicional en todo este proceso, que a pesar de las adversidades siempre está conmigo con sus palabras de aliento y motivación para seguir adelante y continuar con este objetivo.

A mi director de tesis, el Mgt. Darwin Ramírez, por su asesoría, paciencia y orientación, ya que siempre confió en mi capacidad para desarrollar este proyecto. Su mentoría fue fundamental para la conclusión de este trabajo.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo de titulación a todas aquellas personas que de una forma u otra participaron en el desarrollo de este proyecto. Su aporte ha sido muy valioso.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi gratitud a Dios por bendecir a mi familia y permitirme culminar los estudios de posgrado.

De igual forma, agradezco a mis padres y hermano por ser el motor que me impulsa a cumplir mis sueños y creer en mí para cumplir mis expectativas.

Asimismo, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y a mis docentes, quienes con sus conocimientos impartidos a lo largo de la maestría han guiado con paciencia y rectitud mi crecimiento profesional.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE ANEXOS.....	x
GLOSARIO	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1 El riesgo	4
1.1.1. Tipos de riesgos.	4
1.1.2. Comprender los riesgos financieros para las empresas.....	8
1.1.3. El impacto de los riesgos financieros en los mercados.....	9
1.1.4. Cómo afectan los riesgos financieros a las personas.	10
1.1.5. Herramientas para el control del riesgo financiero.	11
1.1.6. Cuadro sinóptico de riesgo financiero.	13
.....	13
1.2 El riesgo de cartera.....	13
1.2.1 Tipos de riesgos de cartera.....	13
1.2.2 Medidas de Riesgo de Cartera.	15
1.2.3 Estrategias de gestión de riesgos de cartera.....	16
1.2.4 Cuadro sinóptico de riesgo de cartera.....	18
1.3 Cuentas por cobrar	19

1.3.1	Cuadro sinóptico cuentas por cobrar.....	19
1.4	COSO – 2013	20
1.5	Cuadro sinóptico COSO.....	25
1.6	Control interno	26
1.6.1	Cuadro sinóptico control interno	27
2	METODOLOGÍA	28
2.1	Enfoque	28
2.2	Alcance.....	28
2.3	Contexto	28
2.4	Población - muestra.....	29
2.5	Diseño	29
2.6	Proceso	29
2.7	Recolección de datos.....	30
2.8	Diseño de instrumentos	30
2.8.1	Encuestas.	30
2.8.2	Entrevistas.....	33
2.8.3	Lista de verificación.....	35
2.8.4	Validación de expertos.....	36
3	PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO POR MEDIO DE COSO – 2013	38
3.1	Evaluación de ambiente	38
3.2	Análisis PESTEL	38
3.2.1	Político.....	38
3.2.2	Económicos.....	39
3.3	Análisis interno	42
3.3.1	Gestión administrativa.....	42

3.3.2	Gestión financiera.....	43
3.3.3	Competidores.....	45
3.4	Análisis FODA.....	45
3.5	Resultados.....	46
3.5.1	Resultados de la encuesta.....	46
3.5.2	Resultados de la entrevista.....	54
3.5.3	Resultados de la ficha de control.....	55
3.6	Identificación de riesgos.....	58
3.7	Métricas financieras principales.....	59
3.8	Actividades de propuesta de control.....	65
3.8.1	Desarrollo de los detalles de la propuesta.....	67
3.8.2	Evaluación de Riesgos.....	68
3.8.3	Análisis de Riesgos.....	69
3.8.4	Implementación de Medidas de Gestión de Riesgos.....	69
3.8.5	Actividades de Control.....	69
3.8.6	Información y Comunicación.....	71
3.8.7	Monitoreo.....	72
3.8.8	Estrategias de Cobranza.....	73
3.8.9	Tácticas de Cobranza.....	74
3.8.10	Indicadores.....	75
3.9	Discusión de resultados.....	76
CONCLUSIONES.....		79
RECOMENDACIONES.....		80
BIBLIOGRAFÍA.....		81
ANEXOS.....		87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro sinóptico de riesgo financiero.....	13
Figura 2. Cuadro sinóptico de riesgo de cartera	18
Figura 3. Cuadro sinóptico de cuentas por cobrar	19
Figura 4. Cuadro sinóptico COSO	25
Figura 5. Cuadro sinóptico control interno	27
Figura 6. PIB.....	39
Figura 7. Pregunta 1.....	46
Figura 8. Pregunta 2.....	47
Figura 9. Pregunta 3.....	48
Figura 10. Pregunta 4.....	48
Figura 11. Pregunta 5.....	49
Figura 12. Pregunta 6.....	50
Figura 13. Pregunta 7.....	50
Figura 14. Pregunta 8.....	51
Figura 15. Pregunta 9.....	52
Figura 16. Pregunta 10.....	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Lista de verificación	35
Tabla 2. Validación de expertos	36
Tabla 3. Análisis FODA	45
Tabla 4. Pregunta 1	46
Tabla 5. Pregunta 2	47
Tabla 6. Pregunta 3	47
Tabla 7. Pregunta 4	48
Tabla 8. Pregunta 5	49
Tabla 9. Pregunta 6	49
Tabla 10. Pregunta 7	50
Tabla 11. Pregunta 8	51
Tabla 12. Pregunta 9	52
Tabla 13. Pregunta 10	52
Tabla 14. Resultados de la entrevista.....	54
Tabla 15. Lista de verificación	55
Tabla 16. Identificación de riesgos	58
Tabla 17. Análisis vertical estado de situación Corposeg (2021 – 2022).....	60
Tabla 18. Análisis horizontal estado de situación Corposeg (2021 – 2022).....	62
Tabla 19. Análisis vertical estado de resultados Corposeg (2021 – 2022)	63
Tabla 20. Análisis horizontal estado de resultados Corposeg (2021 – 2022).....	64
Tabla 21. Principales indicadores	65
Tabla 22. Indicadores.....	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta	87
Anexo 2. Entrevista.....	90
Anexo 3. Respuesta de entrevistas.....	92

GLOSARIO

Cartera: Según Quezada (2022), es “una colección de una amplia gama de activos que son propiedad de los inversores” (p. 93). Dicha colección de activos financieros también puede ser valores que van desde oro, acciones, fondos, derivados, propiedades, equivalentes de efectivo, bonos, etc. Las personas ponen su dinero en dichos activos para generar ingresos mientras se aseguran de que el capital original del activo no se erosiona.

Control interno: Para Armijos (2022), son “son procesos de contabilidad y auditoría utilizados en el departamento de finanzas de una empresa que garantizan la integridad de los informes financieros y el cumplimiento normativo” (p. 30). Los controles internos ayudan a las empresas a cumplir con las leyes y reglamentos y prevenir el fraude. También pueden ayudar a mejorar la eficiencia operativa al garantizar que se respeten los presupuestos, se sigan las políticas, se identifique la escasez de capital y se generen informes precisos para el liderazgo.

COSO: Para Suarez (2020), es “un conjunto de actividades y procesos para generar el control interno, gestión de riesgos y limitación del fraude” (p. 88).

Cuenta por cobrar: Según Barros (2021), son “son el saldo de dinero adeudado a una empresa por bienes o servicios entregados o utilizados, pero aún no pagados por los clientes” (p. 102). Las cuentas por cobrar se incluyen en el balance general como un activo corriente.

Proyecto: Se define por Garrido (2021), como “es un conjunto de tareas que deben completarse dentro de un cronograma definido para lograr un conjunto específico de objetivos” (p. 199). Estas tareas las completa un grupo de personas conocido como el equipo del proyecto, que está dirigido por un gerente, que supervisa la planificación, la programación, el seguimiento y la finalización exitosa del mismo.

Riesgo: Para Montero (2023), “implica incertidumbre futura sobre la desviación de las ganancias esperadas o el resultado esperado. El riesgo mide la incertidumbre que un inversor está dispuesto a asumir para obtener una ganancia de una inversión” (p. 184). Los riesgos son de diferentes tipos y se originan en diferentes situaciones. Tenemos el riesgo de liquidez, el riesgo soberano, el riesgo de seguros, el riesgo empresarial, el riesgo

de incumplimiento, etc. Diversos riesgos se originan debido a la incertidumbre que surge de diversos factores que influyen en una inversión o una situación.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación ha sido evaluar y proponer mejoras en el control interno del proceso de cuentas por cobrar en Corposeg Cía. Ltda. a través del marco COSO-2013. Dada la cartera vencida de aproximadamente 1 millón de dólares y la falta de controles internos adecuados, la investigación busca desarrollar políticas, metodologías y estrategias financieras que permitan mitigar los riesgos asociados y mejorar la liquidez de la empresa. Se centró en entender la gestión actual de las cuentas por cobrar, la cultura de control interno, la evaluación de riesgos y la efectividad de las actividades de control. También se examinaron las implicancias financieras, como la liquidez y el riesgo de quiebra. La metodología aplicada es de tipo descriptiva-correlativa, con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Se emplearon tres herramientas principales: ficha de control, encuestas y entrevistas dirigidas a los 6 empleados y 2 directivos involucrados en el control interno de cuentas por cobrar. También se realizó un análisis PESTEL y financieros adicionales para complementar la investigación. Entre los hallazgos más importantes se observó: Falta de familiarización completa con los riesgos asociados a las cuentas por cobrar; deficiencia en la cultura de control interno; inconsistencias en supervisión y revisión de actividades de control; comunicación deficiente en políticas y procedimientos; falta de monitoreo y procedimientos documentados. En base a lo observado, se realizó una propuesta de mejora considerando aspectos como el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y estrategias de cobranza.

Palabras claves: control interno, cuentas por cobrar, Corposeg, mejora, propuesta.

ABSTRACT

The objective of the present research has been to evaluate and propose improvements in the internal control of the accounts receivable process at Corposeg Cía. Ltda. through the COSO-2013 framework. Given the overdue portfolio of approximately 1 million dollars and the lack of adequate internal controls, the research aims to develop policies, methodologies, and financial strategies that mitigate associated risks and improve the liquidity of the company. It focused on understanding the current management of accounts receivable, the culture of internal control, risk assessment, and the effectiveness of control activities. Financial implications, such as liquidity and bankruptcy risk, were also examined. The applied methodology is of a descriptive-correlational type, with a mixed approach (quantitative-qualitative). Three main tools were used: control sheet, surveys, and interviews directed at the 6 employees and 2 executives involved in the internal control of accounts receivable. A PESTEL analysis and additional financial analyses were also conducted to complement the research. Among the most important findings observed were: A lack of full familiarity with the risks associated with accounts receivable; deficiency in the culture of internal control; inconsistencies in supervision and review of control activities; poor communication in policies and procedures; and a lack of monitoring and documented procedures. Based on these observations, an improvement proposal was developed, considering aspects such as control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring, and collection strategies.

Keywords: internal control, accounts receivable, Corposeg, improvement, proposal.

INTRODUCCIÓN

Desde una visión internacional, la seguridad privada ha sido definida como un complemento a la seguridad pública, cuyo fin según Moreno (2022), es “garantizar por medio de un accionar empresarial, un conjunto de bienes e inmuebles dentro de la prestación de un contrato” (p. 74). Pero, en un sentido latinoamericano se ha convertido en una necesidad casi primaria; debido a la alta tasa de delincuencia organizada, según García (2022), “acrecentándose en 19% al cierre del 2021 en comparación al año 2020” (p. 18).

El sector de seguridad privada en Ecuador, según datos de la Alianza Cooperativa de Seguridad Privada (ACSP) (2022), “mantiene un crecimiento del 11% ponderado dentro de los últimos 5 años” (p. 79). Demostrando su importancia como uno de los pocos sectores que se han mantenido sólidos durante la pandemia de Covid-19. Que, al relacionarse con el incremento de la delincuencia y su efecto social negativo; donde según Vargas (2021), “9 de cada 10 ecuatorianos se sienten inseguros” (p. 103); demuestra la importancia de las empresas que lo conforman, como medio para establecer el equilibrio de las actividades nacionales y la seguridad.

Así, empresas como Corposeg Cía. Ltda. constituida desde el 2009 hacia la generación de servicios de seguridad privada, vigilancia y monitoreo; ha mantenido durante sus funciones un desarrollo activo y consolidado; lo cual, ha llevado a promover servicios de seguridad física y tecnológica, además de contratar más personal dentro de los últimos 6 años para satisfacer las más variadas necesidades de sus clientes. Desde el 2020, la organización posee una cartera vencida cercana al \$ 1 millón de dólares, debido a que muchas personas naturales y jurídicas con asignaciones de contratos desde el 2018, incumplieron con sus pagos mensuales por la prestación de servicios directos; acción que durante la pandemia de Covid-19, su impacto económico, acrecentó aún más el no pago de valores hacia Corposeg Cía. Ltda.

Lo citado anteriormente, aumentó las cuentas por cobrar en más de 200 clientes de Corposeg Cía. Ltda.; a cuyos usuarios se les generó aún en la ausencia de sus compromisos financieros, la ejecución de los diferentes servicios de seguridad; dado que, su limitación total o parcial según las cláusulas de los contratos, hubiese automáticamente dado por terminado los acuerdos de servicios y cualquier pago pendiente no sería

reconocido por el abandono de servicios prestados por parte de empresa y tal acción fue consecuencia directa del incumplimiento real de los contratos por no contar de un control interno adecuado de los mismos bajo COSO -2013.

Tal acción de no dar de baja a los contratos por la empresa para poder a futuro cobrar todos los valores adeudados, acrecentó en forma legal la actual cartera vencida, por evitar el incumplimiento de Corposeg Cía. Ltda., cuando la falta contractual, en forma expresa refería que el servicio se debía generarse y posteriormente se ajustaría los valores con los clientes; acción que nunca se logró en más de 200 usuarios de los servicios, incrementando los valores de las cuentas por cobrar y que hoy han reducido la liquidez de Corposeg Cía. Ltda. a modo significativo.

La relación con los clientes es adecuada, de hecho, el 73% de quienes mantienen deudas, aún acceden al servicio de seguridad privada por medio de futuros compromisos de pago; pero sus montos adeudados durante años anteriores aún requieren ser solventados y es hacia donde se deben generaciones acciones de mejora con una previa evaluación del actual control interno.

En la actualidad, el capital de la empresa asciende a 1,4 millones de dólares y en caso de no mejorar por medio de un control interno al proceso de las cuentas por cobrar desde el 2020, es probable el no cobro de las deudas y estimular un cierre de funciones o quiebra de Corposeg Cía. Ltda. Debido, a que los costos directos mayormente corresponden al pago de salarios hacia el talento humano (personal de seguridad y administrativo), que, a su vez, es el mayor promotor de los ingresos brutos de la empresa y depende de poseer un alto grado de liquidez interno para satisfacer los pagos de nómina.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo, evaluar y presentar una propuesta de mejora del control interno hacia la recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa Corposeg Cía. Ltda. por medio de COSO – 2013. Para, desarrollar políticas, metodologías, procesos y estrategias a nivel de control interno y con mayor énfasis financiero; que, dentro de un modelo práctico, establezca un sistema contable coherente que permita identificar, medir, controlar, monitorear y tomar decisiones, frente a los diferentes riesgos que a la organización podría sufrir a corto plazo por el incumplimiento de los clientes (cuentas por cobrar); debido al millón de dólares que adeudan según contratos.

La administración financiera como forma estratégica de resguardo empresarial debe ejecutar disposiciones funcionales para la empresa Corposeg Cía. Ltda.; permitiendo a la organización un claro control y mitigación de los riesgos ejercidos por las cuentas por cobrar desde el año 2020 y al largo plazo, una quiebra económica; limitable, gracias a un control interno, que de haber poseído una conformación adecuada hubiese evitado la prolongación de muchos contratos y ejecutar servicios empresariales que hoy no son cancelados financieramente por sus clientes.

La empresa requiere de forma urgente este proyecto, debido a que pasa el tiempo, y los montos adeudados dentro de las cuentas por cobrar, van afectando los objetivos administrativos y financieros; además, se acrecienta la posibilidad de una quiebra de mediano plazo. Por esto, es necesario comprender en primera instancia a nivel teórico los riesgos y procesos del control interno y como segundo punto, evaluar dentro del caso de Corposeg Cía. Ltda. para establecer una propuesta bajo el criterio de COSO - 2013.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 El riesgo

El riesgo financiero, como lo define Camargo (2021), se refiere a la probabilidad de sufrir pérdidas en una inversión o actividad comercial. Dentro de esta categoría, se destacan varios tipos de riesgos financieros, como el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez y el riesgo operativo. Estos riesgos representan amenazas que pueden llevar a la disminución del capital de las partes involucradas en una empresa o proyecto.

Los mercados financieros, por su naturaleza, enfrentan constantemente riesgos financieros debido a diversas fuerzas macroeconómicas, fluctuaciones en las tasas de interés del mercado y la posibilidad de incumplimiento por parte de sectores económicos o grandes corporaciones. A nivel individual, las personas también se enfrentan a riesgos financieros al tomar decisiones que podrían poner en peligro sus ingresos o su capacidad para cumplir con deudas asumidas. En resumen, los riesgos financieros son una realidad omnipresente y se manifiestan en múltiples formas y dimensiones, impactando a prácticamente todos los actores económicos (Jara & Zurita, 2021).

Es fundamental estar consciente de la existencia de los riesgos financieros y comprender su alcance. Si bien el conocimiento de estos peligros y las medidas de protección no pueden eliminar por completo el riesgo, sí pueden atenuar su impacto y reducir las probabilidades de obtener resultados negativos. La gestión adecuada de los riesgos financieros se convierte, entonces, en una herramienta crucial para garantizar la estabilidad y el éxito en las finanzas personales y empresariales (Orellana, Reyes, & Cevallos, 2019).

1.1.1. Tipos de riesgos.

Los riesgos empresariales son una parte intrínseca de cualquier operación comercial, y comprender su origen es esencial para una gestión eficaz del riesgo. Es fundamental abordar cada categoría de riesgo de manera adecuada en las estrategias de gestión de

riesgos. A continuación, se presentan los principales tipos de riesgos empresariales, junto con ejemplos ilustrativos y medidas para gestionarlos:

Riesgo Estratégico

El riesgo estratégico se materializa cuando una empresa se desvía de su plan y estrategia de negocios establecidos. Este tipo de riesgo puede surgir por diversos motivos, como:

- Cambios tecnológicos imprevistos.
- Aumento de la presión competitiva en el mercado.
- Cambios en la legislación que afectan la operación.
- Modificaciones en las demandas de los clientes.

Para gestionar eficazmente los riesgos estratégicos, es crucial priorizar la gestión de riesgos en la operación, identificando posibles riesgos antes de que impacten negativamente en las finanzas de la empresa (Salgado & Awad, 2022).

Riesgo de Cumplimiento

El riesgo de cumplimiento se refiere a la posibilidad de que una empresa no cumpla con regulaciones gubernamentales o estatales, lo que puede conllevar a consecuencias graves. Este tipo de riesgo puede involucrar:

- Prácticas corruptas.
- Problemas de discriminación o acoso en el lugar de trabajo.
- Incumplimiento de normativas de salud y seguridad laboral.
- Violaciones de regulaciones ambientales.
- Incumplimiento de normas de protección de datos.

Para evitar riesgos de cumplimiento, es fundamental establecer conductas esperadas en la fuerza laboral y documentarlas en un manual de cumplimiento, asegurándose de que todos los empleados estén al tanto de estas regulaciones (Uriarte, 2016).

Riesgo Financiero

Los riesgos financieros, también conocidos como riesgos económicos, afectan directamente a los ingresos y la capacidad de crecimiento de una empresa. Ejemplos de riesgos financieros incluyen:

- Niveles excesivos de deuda en relación con el flujo de efectivo disponible.
- Variaciones en las tasas de interés que impactan el flujo de efectivo.
- Tasas de interés que afectan el riesgo crediticio general.

Estrategias para mitigar riesgos financieros incluyen contar con seguros para imprevistos, mantener un fondo de emergencia, planificar estrategias de salida para inversiones y mantener la deuda al mínimo (Montoya, Arias, & Benjumea, 2006).

Riesgo Operativo

Los riesgos operativos se relacionan con eventos que pueden interrumpir el funcionamiento normal de una empresa. Ejemplos de estos riesgos abarcan:

- Desastres naturales.
- Robos o vandalismo.
- Fallas tecnológicas.
- Cambios en regulaciones y leyes.

Aunque estos eventos suelen ser impredecibles o estar fuera de su control, se pueden abordar mediante la obtención de seguros como el seguro de interrupción de negocios o la cobertura de avería de equipo (Rodríguez, 2011).

Riesgo Reputacional

Los riesgos reputacionales pueden surgir cuando se daña la imagen pública de una empresa debido a eventos negativos. Esto puede ser provocado por noticias negativas o malas experiencias de clientes. Para proteger la reputación de la empresa, es importante abordar críticas negativas, encontrar soluciones para los clientes insatisfechos y fomentar críticas positivas (Gómez, 2016).

Riesgo Global

Las empresas que operan en mercados internacionales pueden enfrentar riesgos globales, como desastres naturales que interrumpen operaciones en otros países o problemas geopolíticos que afectan el negocio. Anticiparse a estos riesgos y aplicar estrategias de mitigación es fundamental para garantizar la continuidad de la empresa (Brito, 2018).

Riesgo Competitivo

El riesgo competitivo surge cuando las acciones de otras empresas afectan negativamente su negocio, como la pérdida de clientes ante competidores. Para combatir este riesgo, es esencial construir lealtad de marca, brindar un servicio de calidad, implementar programas de fidelización y buscar retroalimentación de los clientes.

La gestión eficiente de estos riesgos empresariales es fundamental para mantener la estabilidad y el éxito en el entorno empresarial en constante cambio (García C. , 2009).

1.2. El riesgo financiero

El riesgo financiero es una dimensión fundamental en el mundo de las inversiones y los negocios, que conlleva la posibilidad de enfrentar pérdidas económicas. Entre los riesgos financieros más comunes y diversos se encuentran el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez y el riesgo operativo, cada uno con implicaciones particulares (Olarte, 2006).

Este tipo de riesgo representa una amenaza que puede dar lugar a la pérdida de capital para todas las partes involucradas. En el ámbito gubernamental, la exposición a riesgos financieros puede traducirse en la incapacidad de mantener un control efectivo sobre la política monetaria y la eventualidad de incumplimientos en bonos y otras emisiones de deuda, lo que impacta directamente en la estabilidad económica (Berggrun, 2011).

Por otro lado, las corporaciones no están exentas de este peligro financiero. Se enfrentan a la posibilidad de incumplir con el pago de deudas contraídas, lo que puede generar efectos adversos en su salud financiera. Además, pueden experimentar fracasos en proyectos empresariales que conllevan cargas financieras significativas.

En este sentido, la gestión de riesgos financieros se convierte en una práctica esencial. Para los gobiernos, esto implica una planificación financiera sólida y una gestión prudente de la deuda pública. Para las empresas, abarca estrategias como la diversificación de carteras de inversión, la evaluación exhaustiva de proyectos antes de su implementación y la adopción de políticas financieras que aseguren la sostenibilidad a largo plazo (Díaz, Grajales, & Torres, 2018).

El riesgo financiero es un elemento intrínseco en el mundo de las finanzas y los negocios, que requiere una atención constante y una gestión adecuada para salvaguardar los intereses de todas las partes involucradas, ya sean gobiernos, corporaciones o individuos. El entendimiento de estos riesgos y la aplicación de estrategias de mitigación son esenciales para navegar con éxito en el complejo entorno financiero (Díaz, Grajales, & Torres, 2018).

1.1.2. Comprender los riesgos financieros para las empresas.

Los riesgos financieros son una parte ineludible de los mercados financieros, influenciados por diversas fuerzas macroeconómicas, variaciones en las tasas de interés y la constante amenaza de incumplimiento por parte de sectores empresariales o grandes corporaciones. Además, las personas se enfrentan a riesgos financieros cuando toman decisiones que puedan poner en riesgo sus ingresos o su capacidad para cumplir con las deudas adquiridas (Camargo V. , 2021).

Estos riesgos financieros adoptan diversas formas y tamaños, afectando a una amplia gama de actores económicos. Si bien es imposible eliminar completamente estos riesgos, la conciencia de su presencia y la comprensión de cómo protegerse pueden atenuar su impacto y reducir las posibilidades de resultados adversos.

Para las empresas, el proceso de construcción y crecimiento a menudo implica la búsqueda de financiación externa. Sin embargo, esta necesidad de capital externo introduce un riesgo financiero tanto para la empresa como para aquellos que invierten en ella. El riesgo crediticio, también conocido como riesgo de incumplimiento, es un factor de preocupación cuando se recurre a la financiación externa. Si el prestatario no puede cumplir con sus obligaciones de pago, se produce un incumplimiento que afecta a los inversores con una disminución en los ingresos derivados de reembolsos de préstamos,

pérdidas de capital e intereses. Además, los acreedores pueden incurrir en costos adicionales relacionados con la recuperación de la deuda (Jara & Zurita, 2021).

Cuando los problemas financieros se limitan a una sola empresa o a un pequeño grupo de empresas, se conoce como riesgo específico. Este tipo de riesgo se centra en cuestiones relacionadas con la estructura de capital, transacciones financieras y la probabilidad de incumplimiento. Este término se emplea comúnmente para expresar la incertidumbre que sienten los inversores sobre la obtención de rendimientos y los posibles riesgos monetarios asociados (Brito, 2018).

Además, las empresas pueden enfrentar riesgos operativos relacionados con una gestión inadecuada o decisiones financieras defectuosas que tienen un origen interno. Este riesgo surge cuando una empresa no logra cumplir con sus compromisos y operaciones de manera efectiva.

En síntesis, comprender y abordar los riesgos financieros es una responsabilidad fundamental tanto para empresas como para inversores. La toma de conciencia de estos riesgos y la implementación de estrategias de mitigación adecuadas son cruciales para garantizar la estabilidad y el éxito en el entorno financiero, donde la incertidumbre es una constante (Ortega & Pino, 2021).

1.1.3. El impacto de los riesgos financieros en los mercados.

Diversos tipos de riesgos financieros están inextricablemente ligados a los mercados financieros, donde la volatilidad, los incumplimientos y las variaciones en las tasas de interés pueden desencadenar consecuencias significativas. La crisis financiera mundial de 2007-2008 es un ejemplo paradigmático de cómo los problemas en un sector crucial del mercado pueden tener efectos dominó en la estabilidad económica global, generando cierres empresariales, pérdidas de inversión y la necesidad de una revisión completa de las políticas monetarias gubernamentales. Sin embargo, numerosos otros eventos también ejercen influencia en estos mercados (Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, 2012).

La volatilidad, considerada desde una perspectiva estadística, plantea interrogantes acerca del valor real de los activos en el mercado. Es un indicador de la confianza de los actores económicos en la correspondencia entre los rendimientos del mercado y la valoración precisa de los activos individuales y el mercado en su conjunto. La volatilidad, expresada

en términos de volatilidad implícita (IV) en forma de porcentaje, refleja las expectativas alcistas o bajistas (mercado al alza versus mercado a la baja) en relación con las inversiones. Los episodios de volatilidad o riesgo en las acciones pueden provocar fluctuaciones abruptas en los precios de estas (Villalva, 2008).

El riesgo de incumplimiento y los cambios en las tasas de interés del mercado también representan amenazas financieras significativas. Los incumplimientos, que se manifiestan principalmente en el mercado de deuda o bonos cuando las empresas u otros emisores no cumplen con sus obligaciones de pago de deuda, ocasionan perjuicios a los inversores. Por su parte, las variaciones en las tasas de interés del mercado pueden hacer que los valores individuales dejen de ser rentables para los inversionistas, obligándolos a buscar alternativas de inversión con rendimientos más bajos o incluso enfrentar rendimientos negativos (Cáceres & Zaballos, 2002).

El riesgo respaldado por activos es otra dimensión que considerar, ya que implica la posibilidad de que los valores respaldados por activos (que agrupan diversos tipos de préstamos) se vuelvan volátiles en consonancia con las fluctuaciones de valor de los activos subyacentes. Dentro de esta categoría, las subcategorías de riesgo respaldado por activos incluyen el riesgo de prepagos, que ocurre cuando un prestatario liquida una deuda antes de su vencimiento, interrumpiendo el flujo de ingresos por reembolsos, y los cambios sustanciales en las tasas de interés (Toro & Palomo, 2014).

1.1.4. Cómo afectan los riesgos financieros a las personas.

Los riesgos financieros se manifiestan en la vida de las personas cuando toman decisiones financieras imprudentes, cuyas causas pueden ser variadas, desde un gasto innecesario hasta la inversión en activos altamente especulativos. Incluso cuando los individuos no son plenamente conscientes de las posibles consecuencias, están expuestos al riesgo puro, aquellos peligros que escapan a su control (Vaca & Orellana, 2020).

El riesgo de liquidez adopta dos formas que los inversores deben tener en cuenta. En primer lugar, el riesgo de liquidez del mercado entra en juego cuando los activos no pueden comprarse o venderse lo suficientemente rápido para mitigar pérdidas en un mercado volátil. Esta situación se presenta cuando abundan los vendedores, pero escasean los compradores. En segundo lugar, el riesgo de financiación o de flujo de caja se refiere a la posibilidad de que una empresa carezca de los recursos financieros necesarios para

cumplir con sus obligaciones de deuda, lo que puede llevar a incumplimientos y afectar a las partes interesadas (Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, 2012).

El riesgo especulativo se materializa cuando la probabilidad de obtener una ganancia o rendimiento es incierta. Este riesgo suele surgir cuando los inversores no realizan una investigación adecuada antes de invertir, persiguen ganancias excesivas o destinan una parte desproporcionada de su patrimonio neto a una sola inversión.

Aquellos que tienen inversiones en moneda extranjera se exponen al riesgo cambiario, ya que diversos factores, como las tasas de interés y la política monetaria, pueden influir en el valor de su dinero. Además, las fluctuaciones de precios debidas a diferencias en los mercados, cambios políticos, eventos naturales, alteraciones diplomáticas o conflictos económicos pueden generar condiciones de inversión en el extranjero volátiles, exponiendo a empresas e individuos al riesgo de inversión internacional (Jara & Zurita, 2021).

En última instancia, la toma de decisiones financieras informadas y la gestión adecuada de estos riesgos son fundamentales para proteger el bienestar económico individual y salvaguardar los recursos financieros en un mundo donde las incertidumbres financieras siempre están presentes.

1.1.5. Herramientas para el control del riesgo financiero.

Por fortuna, una amplia gama de herramientas se encuentra a disposición de individuos, empresas y entidades gubernamentales, brindándoles la capacidad de evaluar y cuantificar los riesgos financieros que enfrentan. Estas herramientas representan un valioso recurso que facilita la comprensión y gestión efectiva de los riesgos financieros, permitiendo tomar decisiones informadas y estratégicas en el ámbito financiero (De Lara, 2005).

Los profesionales de la inversión recurren a diversos métodos para analizar los riesgos vinculados a las inversiones a largo plazo o al mercado de valores en su conjunto. Entre los métodos más comunes se encuentran:

Análisis Fundamental: Este proceso se enfoca en determinar el valor intrínseco de un activo al evaluar todos los aspectos subyacentes del negocio, incluyendo los activos de la empresa y sus ganancias. Se trata de una evaluación integral que permite una comprensión

profunda de la salud financiera y la perspectiva de crecimiento de la entidad (Olarte, 2006).

Análisis Técnico: Aquí, se emplean estadísticas y análisis de rendimientos históricos, volumen de operaciones, precios de acciones y otros datos de rendimiento para evaluar valores. Este enfoque se basa en patrones y tendencias pasadas para prever el comportamiento futuro del mercado.

Análisis Cuantitativo: Este método implica el uso de cálculos de índices financieros específicos para evaluar el desempeño histórico de una empresa. Por ejemplo, la relación deuda-capital, que mide la proporción de deuda en relación con la estructura de capital total de una empresa, se utiliza para evaluar su nivel de riesgo. Un alto índice de deuda sugiere una inversión más arriesgada. Otro indicador útil es el índice de gastos de capital, que relaciona el flujo de efectivo de las operaciones con los gastos de capital, proporcionando información sobre la solidez financiera de la empresa después de cumplir con sus obligaciones financieras (Olarte, 2006).

En el contexto de inversiones en acciones, tanto administradores de fondos profesionales como inversores individuales emplean estrategias de cobertura para mitigar la exposición a diversos riesgos. La cobertura contra el riesgo de inversión implica la utilización estratégica de instrumentos como contratos de opciones para compensar posibles movimientos adversos en los precios. En esencia, la cobertura implica proteger una inversión mediante la realización de otra inversión contrapuesta (Camargo V. , 2021).

En conjunto, estas herramientas proporcionan a los tomadores de decisiones las capacidades necesarias para evaluar, gestionar y mitigar los riesgos financieros, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y estratégicas en el complejo mundo de las finanzas.

1.1.6. Cuadro sinóptico de riesgo financiero.

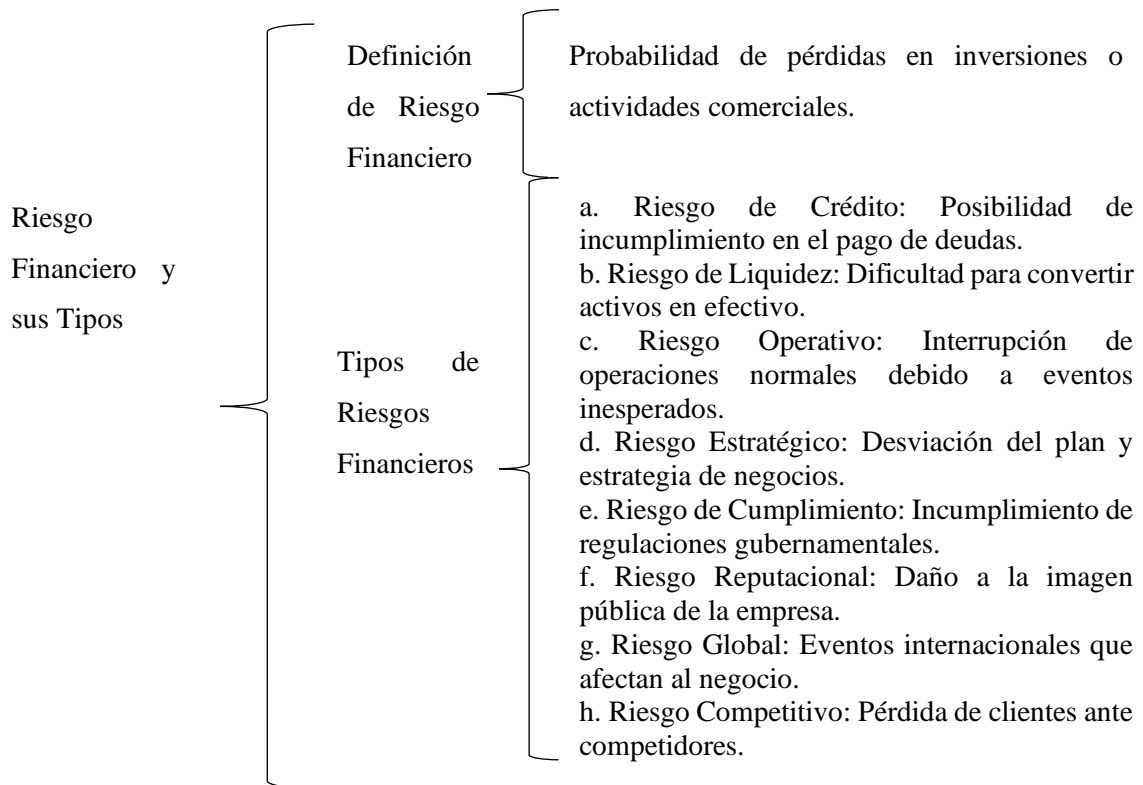


Figura 1. Cuadro sinóptico de riesgo financiero

1.2 El riesgo de cartera

El riesgo de cartera es un término que se utiliza para describir la pérdida potencial de valor o la disminución del rendimiento de una cartera de inversiones debido a varios factores, como la volatilidad del mercado, los incumplimientos crediticios, los cambios en las tasas de interés y las fluctuaciones monetarias. La gestión de riesgos de cartera es el proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con una cartera de inversiones (Pedroza, Quintero, & Arévalo, 2019).

1.2.1 Tipos de riesgos de cartera.

Comprender los diferentes tipos de riesgos de cartera es esencial para los inversores que buscan administrar sus carteras de manera efectiva y mitigar los riesgos asociados con sus inversiones.

Riesgo de mercado

Esto también se conoce como riesgo sistemático o el riesgo de que una inversión pierda valor debido a factores macroeconómicos que afectan a todo el mercado.

Estos factores incluyen cambios en las tasas de interés, inflación, eventos geopolíticos y recesiones económicas. El riesgo de mercado no se puede eliminar a través de la diversificación y afecta a todas las inversiones hasta cierto punto (Sagner, 2021).

Riesgo crediticio

Este riesgo involucra una inversión cuyo valor disminuirá debido a un incumplimiento por parte del emisor de un bono u otro instrumento de deuda.

Esto es más frecuente en los bonos corporativos, donde la solvencia del emisor es un determinante importante del valor del bono (García V. , 2018).

Riesgo de liquidez

Este riesgo implica una inversión que no puede venderse o liquidarse lo suficientemente rápido para evitar pérdidas. Por lo general, puede ocurrir cuando hay una falta de compradores en el mercado o cuando la inversión no es líquida por naturaleza, como bienes raíces o capital privado (Rivas & Burgos, 2016).

Riesgo de inflación

Este riesgo se relaciona con el poder adquisitivo de una inversión que disminuirá debido a aumentos en el nivel general de precios de bienes y servicios. Las inversiones más afectadas son aquellas con una tasa de retorno fija, como los bonos (Novales, 2016).

Riesgo de tipo de interés

El riesgo involucra el valor de una inversión que disminuirá debido a cambios en las tasas de interés. Este riesgo afecta más a las inversiones de renta fija, como los bonos, que a las inversiones en acciones.

Riesgo de cambio

El riesgo se refiere al valor de una inversión denominada en una moneda extranjera que disminuirá debido a cambios en los tipos de cambio. En particular, esto es relevante para los inversionistas que tienen inversiones internacionales o invierten en activos denominados en moneda extranjera (Sagner, 2021).

Riesgo político

Este riesgo se refiere a inversiones cuyo valor disminuirá debido a cambios en las políticas gubernamentales, regulaciones o inestabilidad en un país o región en particular (García, González, Oliver, & Rueda, 2019).

Riesgo de reinversión

Este riesgo puede venir en forma de flujos de efectivo futuros de una inversión que se reinvertirá a una tasa de rendimiento más baja. Principalmente, esto es relevante para los inversores que tienen bonos u otras inversiones de renta fija con fecha de vencimiento (Rivas & Burgos, 2016).

1.2.2 Medidas de Riesgo de Cartera.

Estas medidas de riesgo de cartera brindan a los inversores una visión integral del riesgo asociado con su cartera de inversiones y pueden ayudarlos a tomar decisiones de inversión informadas (Pedroza, Quintero, & Arévalo, 2019).

- **Desviación Estándar:** La desviación estándar es una medida de la dispersión de los rendimientos en torno a la media de una cartera. Es una medida ampliamente utilizada del riesgo de cartera y representa la volatilidad de la cartera.
- **Beta:** Beta mide la sensibilidad de los rendimientos de una inversión a los cambios en el mercado general. Una beta de 1 indica que los rendimientos de la inversión se mueven en línea con el mercado, mientras que una beta superior a 1 indica que la inversión es más volátil que el mercado.
- **Valor en Riesgo (VaR):** El VaR es una medida estadística de la pérdida potencial máxima que puede experimentar una cartera en un período de tiempo determinado con un cierto nivel de confianza. Por ejemplo, un VaR del 95% de \$10 millones significa que se espera que la cartera no pierda más de \$10 millones en un período de 1 año con una probabilidad del 95%.
- **Valor condicional en riesgo (CVaR):** CVaR, también conocido como déficit esperado, es una medida de riesgo que analiza la pérdida esperada más allá de un cierto umbral. Por ejemplo, un CVaR del 95 % de \$5 millones significa que se espera que la cartera no pierda más de \$5 millones en un período de 1 año con una

probabilidad del 95 %, pero si la pérdida supera los \$5 millones, la pérdida esperada es el promedio de todas las pérdidas más allá de ese umbral.

- **Reducción:** Una reducción es una medida de la disminución en el valor de una cartera desde su valor máximo hasta su punto más bajo. Es una medida útil del riesgo de la cartera para los inversores que están preocupados por la posible pérdida de capital.
- **Relación de Sharpe:** El índice de Sharpe es una medida ajustada al riesgo del rendimiento de la cartera. Mide el exceso de rendimiento de una cartera sobre la tasa libre de riesgo en relación con su volatilidad.
- **Ratio Sortino:** El índice de Sortino es una medida ajustada al riesgo del rendimiento de la cartera que tiene en cuenta el riesgo a la baja. Mide el exceso de rendimiento de una cartera sobre el rendimiento mínimo aceptable, que suele ser la tasa libre de riesgo o una tasa crítica predeterminada en relación con su volatilidad a la baja (Sagner, El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile, 2012).

1.2.3 Estrategias de gestión de riesgos de cartera.

Al emplear estas estrategias, los inversionistas pueden mitigar pérdidas potenciales y crear una cartera que sea consistente con sus objetivos de inversión y tolerancia al riesgo.

- **Diversificación:** La diversificación es una estrategia que implica invertir en una variedad de activos para reducir el riesgo general de la cartera. La idea detrás de la diversificación es que no todos los activos tendrán un desempeño deficiente al mismo tiempo, por lo que las pérdidas en un activo pueden compensarse con las ganancias en otro activo.
- **Asignación de activos:** La asignación de activos es una estrategia que consiste en dividir una cartera entre diferentes clases de activos, como acciones, bonos y efectivo. El objetivo de la asignación de activos es crear una cartera que sea coherente con la tolerancia al riesgo y los objetivos de inversión del inversor.
- **Cobertura:** La cobertura es una estrategia que implica el uso de instrumentos financieros, como opciones o contratos de futuros, para compensar el riesgo de una cartera. Por ejemplo, un inversionista que está preocupado por una caída en el valor de una acción en particular puede comprar una opción de venta para protegerse contra pérdidas.

- **Optimización de cartera:** La optimización de cartera es una estrategia que consiste en seleccionar la combinación óptima de activos para maximizar el rendimiento esperado de una cartera y minimizar el riesgo. Esta estrategia implica el uso de modelos matemáticos para analizar diferentes escenarios de inversión y seleccionar la cartera óptima.
- **Manejo activo:** La gestión activa es una estrategia que implica tomar decisiones de inversión basadas en las condiciones del mercado y el análisis de seguridad individual. Esta estrategia suele ser utilizada por inversores profesionales que tienen el tiempo y los recursos para analizar valores y tomar decisiones de inversión informadas.
- **Gestión pasiva:** La gestión pasiva es una estrategia que implica invertir en una cartera que rastrea un índice de mercado, como el S&P 500. Esta estrategia es popular entre los inversores que prefieren un enfoque de inversión de bajo costo y bajo mantenimiento.
- **Presupuestación de riesgos:** La presupuestación de riesgos es una estrategia que implica la asignación de riesgos entre diferentes estrategias de inversión o clases de activos. El objetivo de la presupuestación de riesgos es crear una cartera que sea coherente con la tolerancia al riesgo y los objetivos de inversión del inversor (Sailema, Cunalata, Paredes, & Patricia, 2021).

1.2.4 Cuadro sinóptico de riesgo de cartera.

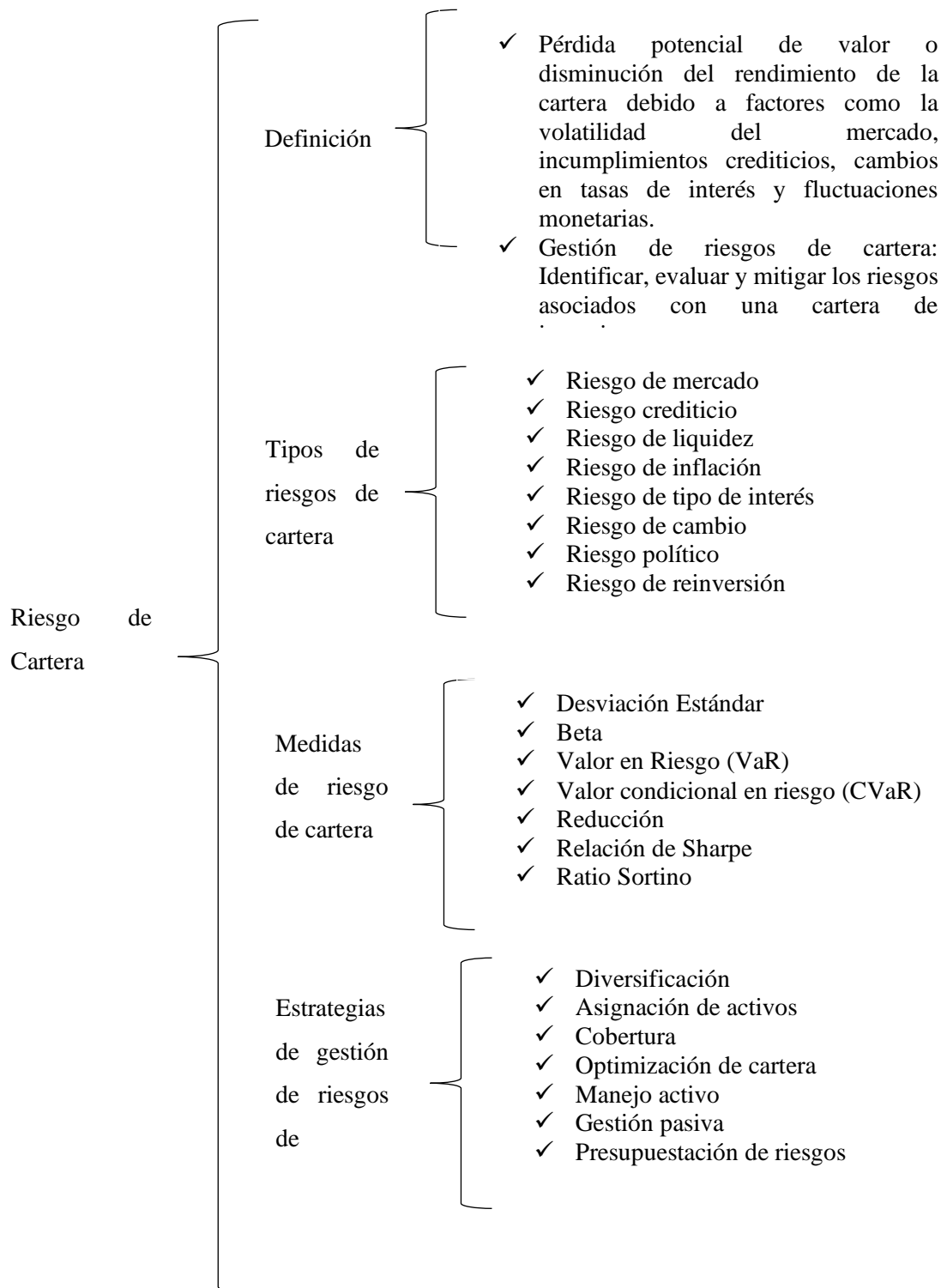


Figura 2. Cuadro sinóptico de riesgo de cartera

1.3 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar, según Burgos (2021) se refieren “al dinero que los clientes de una empresa deben por bienes o servicios que han recibido, pero que aún no han pagado” (p. 49). Las mismas, se consideran un efectivo dentro del ciclo operativo actual (generalmente menos de 12 meses). Cuanto más rápido ocurra esta conversión, es mejor; porque las empresas utilizan sus cuentas por cobrar para pagar pasivos corrientes, como las cuentas por pagar. Así, dicha conversión rápida de activos en efectivo se denomina alta liquidez y; algunas empresas, que no logran obtener dichos recursos, pueden entrar en un proceso de iliquidez y; por ende, de bancarrota; razón por la cual, muchas de las veces, ofrecen a los clientes condiciones especiales para el pago.

En el balance general, las cuentas por cobrar aparecen en activos. A menudo, una parte de las cuentas por cobrar no se cobra porque los clientes no pueden pagar o por finalización mutua de los contratos de servicios sin penalización. Así, el número en el saldo se reduce por una estimación de las deudas incobrables de todos los bienes o servicios generados. Algunas empresas venden las deudas impagas con un descuento a las agencias de cobro que luego cobran los montos adeudados; la idea central, es obtener algo de liquidez por dichos montos (Labajos, Taipe, & Mendoza, 2020).

1.3.1 Cuadro sinóptico cuentas por cobrar.

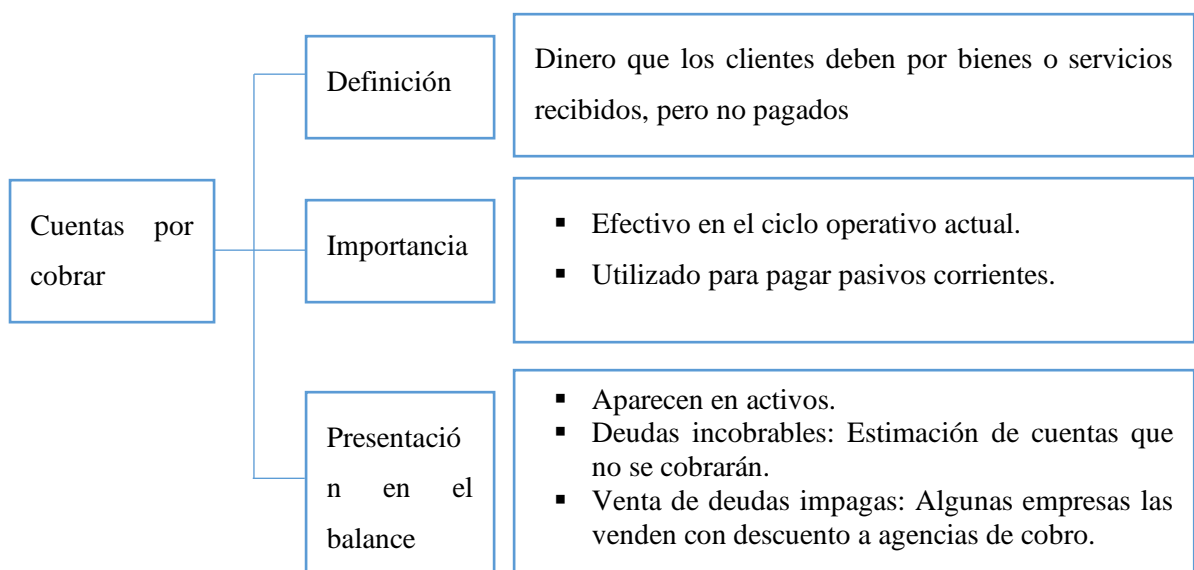


Figura 3. Cuadro sinóptico de cuentas por cobrar

1.4 COSO – 2013

El modelo COSO, en su versión de 2013, representa una herramienta fundamental para establecer estándares internacionales en el desarrollo y evaluación del control interno, según señala Salamanca (2020). Este enfoque integral en el control interno proporciona una seguridad razonable de que una organización opere de manera ética, transparente y de acuerdo con los estándares de la industria. COSO es un acrónimo que se relaciona con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras, integrado por la Asociación Americana de Contabilidad, Ejecutivos Financieros Internacionales, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y el Instituto de Contadores de Gestión (anteriormente conocido como la Asociación Nacional de Contadores de Costos).

El COSO es un marco de referencia ampliamente reconocido y utilizado para el diseño, implementación, y evaluación de sistemas de control interno dentro de organizaciones. Este modelo proporciona una estructura que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos a través de un control efectivo y eficiente de sus operaciones, informes financieros, cumplimiento normativo y salvaguarda de activos (Dickins & Fay, 2017).

El modelo COSO se basa en cinco componentes interrelacionados que deben estar presentes y funcionando de manera conjunta para garantizar un control interno efectivo:

Entorno de control: Este componente establece el tono en la parte superior de la organización y crea la base para todos los demás componentes del control interno. Incluye la integridad ética y los valores de la organización, así como la estructura organizativa, la asignación de responsabilidades y la autoridad.

Evaluación de riesgos: Implica la identificación y evaluación de riesgos relevantes para los objetivos de la organización. Esto incluye la identificación de eventos potenciales que podrían afectar negativamente a la organización y la determinación de cómo gestionarlos de manera efectiva.

Actividades de control: Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que las acciones de la organización se lleven a cabo según las políticas

establecidas y en línea con los objetivos estratégicos. Incluyen controles preventivos y detectivos.

Información y comunicación: Se refiere a la captura y comunicación de información en la organización de manera que los miembros puedan llevar a cabo sus responsabilidades. Esto incluye la comunicación de roles y responsabilidades, así como la comunicación interna y externa.

Supervisión y monitoreo: Implica la evaluación continua del sistema de control interno para asegurar que funcione como se planeó y se realicen ajustes si es necesario. Esto incluye actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas y auditorías (Asociación Española para la Calidad, 2023).

La aplicación efectiva del modelo COSO implica la adaptación de estos componentes a la estructura, cultura y objetivos específicos de cada organización. Para garantizar un control interno eficaz, es esencial que los líderes de la organización estén comprometidos con su implementación, proporcionando recursos adecuados y promoviendo una cultura de integridad y ética en todos los niveles. Además, la monitorización y revisión constante son cruciales para asegurar que el modelo se ajuste a los cambios en el entorno empresarial y a las nuevas amenazas y oportunidades (Mantilla & Mantilla, 2013).

Para lograr un control interno efectivo en una empresa a través de la implementación del modelo COSO, es fundamental abordar varios aspectos clave dentro de cada uno de los cinco componentes del modelo. De acuerdo a la Asociación Española para la Calidad (2023) los aspectos clave son:

Entorno de control:

Compromiso de la dirección: Liderazgo proactivo que establece la importancia del control interno y promueve una cultura ética y de integridad.

Valores y ética: Fomento de la ética y los valores en todos los niveles de la organización.

Estructura organizativa: Definición clara de la estructura de autoridad y responsabilidades para establecer límites adecuados y asignar roles y responsabilidades de control.

Evaluación de riesgos:

Identificación de riesgos: Identificación y evaluación sistemática de riesgos que podrían afectar a los objetivos de la organización.

Evaluación de impacto y probabilidad: Evaluación del impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

Priorización de riesgos: Clasificación de riesgos en función de su importancia y establecimiento de estrategias para mitigarlos.

Actividades de control:

Políticas y procedimientos: Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos de control que aborden riesgos específicos y aseguren el cumplimiento de políticas.

Segregación de funciones: Separación adecuada de responsabilidades clave para prevenir fraudes y errores.

Automatización de controles: Utilización de sistemas y tecnologías para automatizar y fortalecer los controles.

Información y comunicación:

Comunicación efectiva: Aseguramiento de una comunicación clara y oportuna de información clave en la organización.

Acceso a información relevante: Garantizar que los empleados tengan acceso a la información necesaria para realizar sus tareas de manera efectiva.

Educación y capacitación: Proporcionar capacitación para mejorar la comprensión de los controles y promover la responsabilidad individual en su implementación.

Supervisión y monitoreo:

Supervisión continua: Implementación de mecanismos de supervisión para evaluar continuamente la efectividad de los controles y realizar ajustes cuando sea necesario.

Revisiones y auditorías: Realización periódica de revisiones internas y auditorías para evaluar la eficacia y eficiencia de los controles y su alineación con los objetivos de la organización

La integración y adecuada implementación de estos aspectos clave en cada componente del modelo COSO permitirá una gestión efectiva del control interno en la empresa, contribuyendo a la consecución de sus objetivos y a la mitigación de riesgos significativos.

Una de las actualizaciones más notables del marco COSO en 2013 fue la introducción del "cubo COSO", un diagrama tridimensional que ilustra la interrelación de todos los elementos en un sistema de control interno. Aunque en 2017 se presentó el marco COSO de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), que no se aplica directamente a este estudio, es relevante mencionar que su objetivo es ayudar a las organizaciones a comprender y priorizar los riesgos, estableciendo un vínculo sólido entre el riesgo, la estrategia y el rendimiento empresarial (Dickins & Fay, 2017).

Dentro del marco COSO (2020), se destacan cinco componentes normativos clave:

Control Medioambiental: Este componente se centra en garantizar que todos los procesos comerciales se basen en prácticas estándar de la industria, lo que contribuye a la operación responsable y al cumplimiento normativo. Además, puede ayudar a reducir la exposición legal de la organización al demostrar el apego a estándares de la industria y requisitos de cumplimiento.

Evaluación y Gestión de Riesgos: La gestión de riesgos empresariales reconoce que el riesgo es inherente a los negocios, pero busca identificar, reducir o eliminar los riesgos que amenacen el bienestar de la organización. Esto implica la adopción de planes de gestión de riesgos para abordar riesgos potenciales y minimizar sus impactos adversos (Udeh, 2020).

Actividades de Control: Estas actividades son controles internos implementados para asegurar que los procesos comerciales se ejecuten de manera que la organización logre sus objetivos sin introducir riesgos innecesarios.

Información y Comunicaciones: Garantizar que las comunicaciones, tanto internas como externas, cumplan con requisitos legales, valores éticos y prácticas de la industria

es esencial. Por ejemplo, el sector privado a menudo adopta políticas de privacidad para regular el uso de datos de clientes.

Vigilancia: La supervisión es una parte crítica del control, y al menos un auditor interno se encarga de asegurar el cumplimiento de los controles internos establecidos. Esta vigilancia promueve la supervisión empresarial y la rendición de cuentas (Mantilla & Mantilla, 2013).

El modelo COSO 2013 busca la implementación de controles internos que formalicen la ejecución de procesos comerciales clave. Esto no solo facilita el cumplimiento de requisitos legales y éticos, sino que también se enfoca en la evaluación y gestión de riesgos empresariales, incluyendo el fraude. Además de integrar estos controles en procesos clave, el marco enfatiza la importancia del monitoreo y la presentación de informes, especialmente mediante el uso de auditores internos para garantizar el cumplimiento de los controles establecidos, promoviendo así la supervisión empresarial. Este enfoque integral contribuye significativamente a la gestión y mitigación de los riesgos financieros en una organización (Rittenberg, 2013).

1.5 Cuadro sinóptico COSO

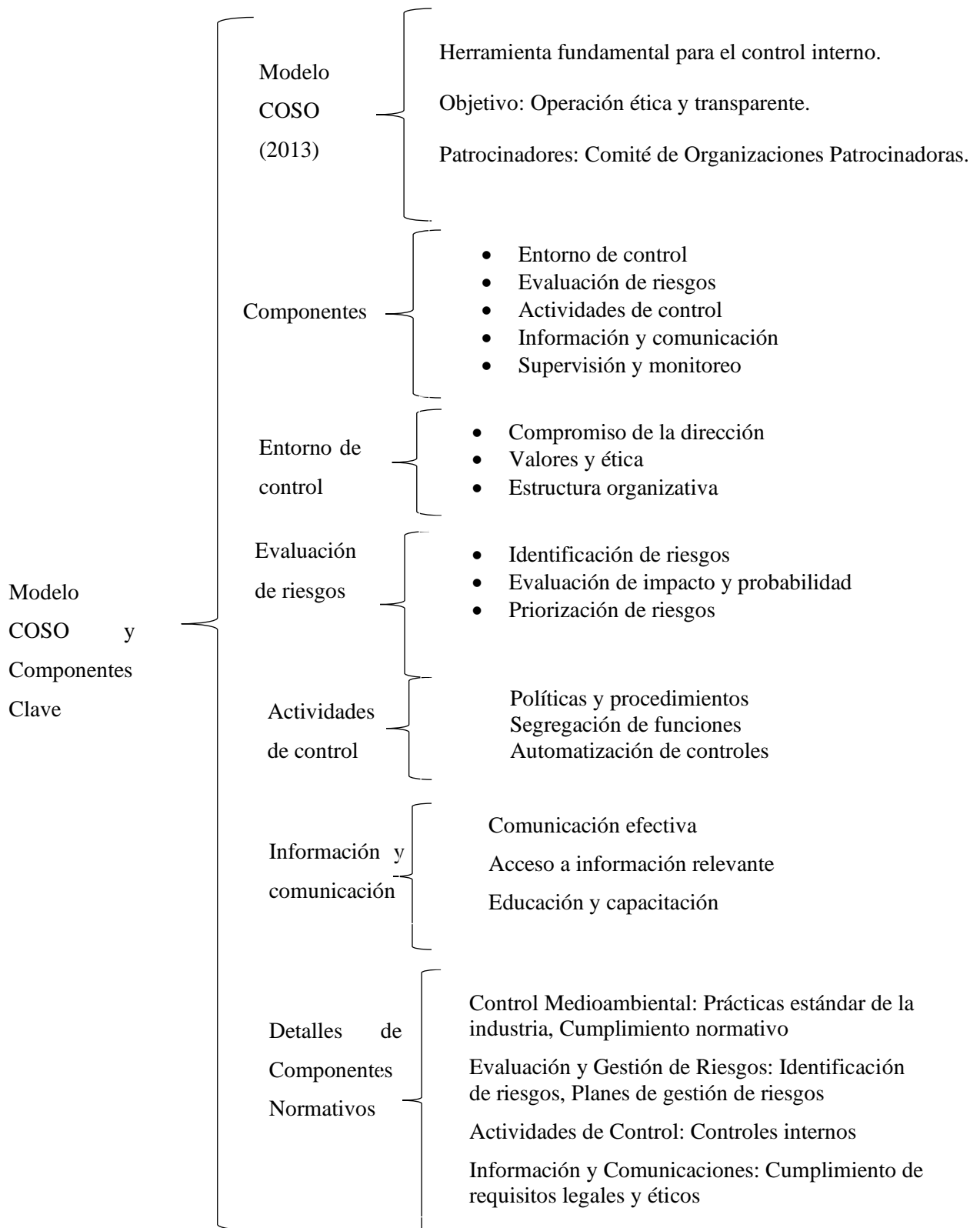


Figura 4. Cuadro sinóptico COSO

1.6 Control interno

El control interno, según la perspectiva de Montero (2023), se define como "un conjunto de políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de una organización que, en conjunto, buscan facilitar la operación efectiva al permitir responder de manera adecuada a los riesgos administrativos, financieros, de cumplimiento y otros riesgos relevantes" (p. 293).

En un contexto organizacional, esto abarca la protección de activos y la gestión de pasivos, así como la garantía de la calidad de los informes tanto internos como externos. Esto a su vez requiere mantener registros precisos y procesos adecuados que generen un flujo de información oportuna, valiosa y confiable, tanto desde fuentes internas como externas. Además, el control interno está intrínsecamente relacionado con el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como con las políticas internas en el caso de las empresas o las normativas nacionales en el caso de las entidades gubernamentales (Isaza, 2012).

El enfoque aquí presentado resalta el papel positivo que el control interno debe desempeñar en una organización privada. Según Galarza (2020), su objetivo principal es facilitar operaciones eficientes, lo que implica mejorar y aplicar correctamente los procesos de control interno. Esto agrega valor a los resultados en comparación con los planes originales y propone formas de abordarlos como parte de una estructura de mejora. En el contexto empresarial, este enfoque se traduce en la simplificación del uso efectivo de los recursos económicos para mantener la liquidez y evitar la quiebra.

Es esencial comprender que no existe un sistema de control interno perfecto, ya que todas las empresas operan en un entorno dinámico en el que algunos riesgos pueden volverse insignificantes mientras surgen nuevos riesgos, algunos de los cuales pueden ser difíciles o imposibles de anticipar. Por lo tanto, el propósito fundamental de cualquier sistema de control interno debe ser proporcionar una seguridad razonable en la cual la organización pueda cumplir sus objetivos de rentabilidad (Catalán, 2014).

1.6.1 Cuadro sinóptico control interno

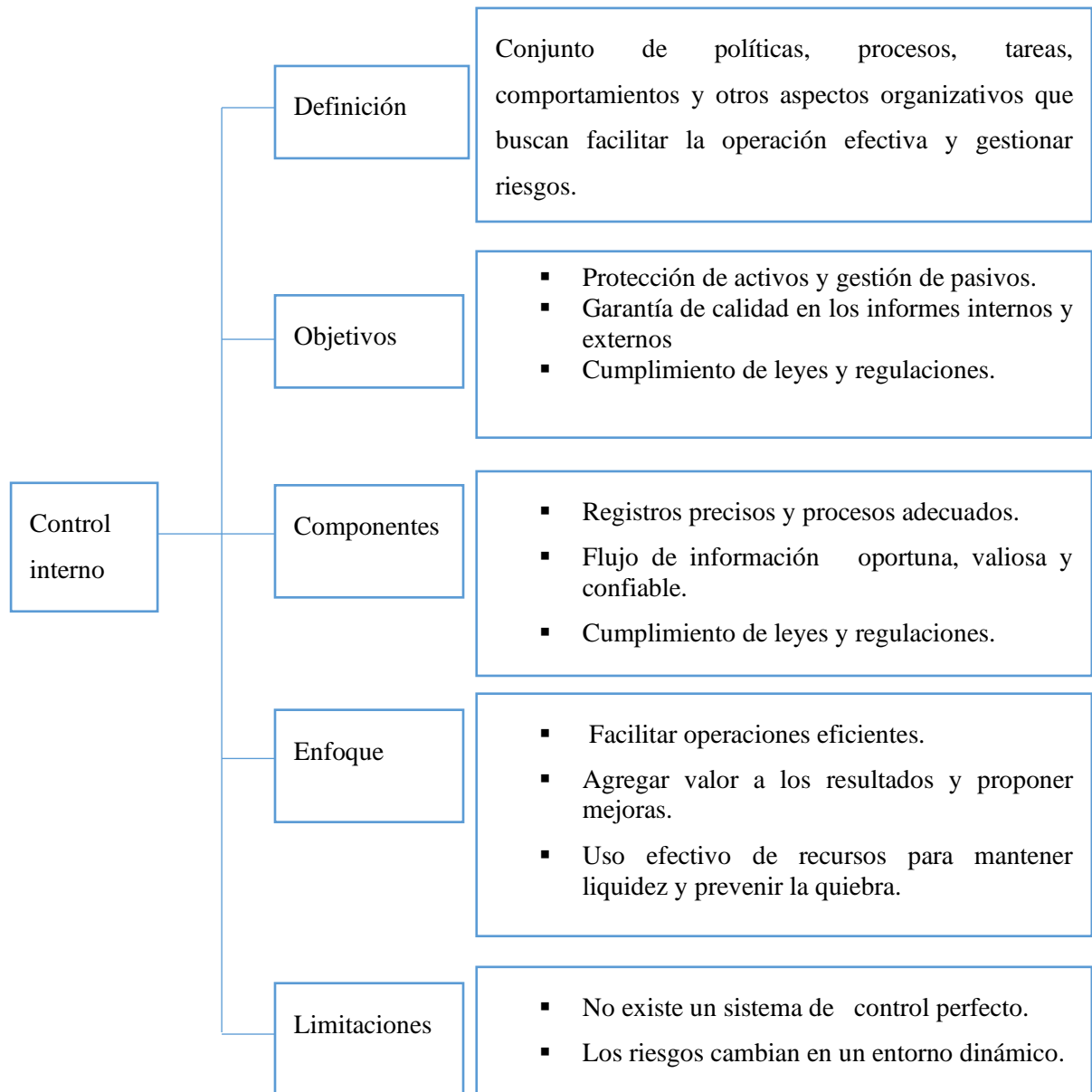


Figura 5. Cuadro sinóptico control interno

2 METODOLOGÍA

2.1 Enfoque

El enfoque metodológico, marca a esta investigación, como mixta (cuantitativa – cualitativa), la parte cuantitativa desde el criterio de Carrillo (2020) es “la revisión estadística bajo encuestas para determinar indicadores” (p. 59). Y, según Palomo (2021) lo cualitativo surge de “entrevistas que describen fenómenos y sus detalles a nivel de criterios personales – profesionales, pero con alta relevancia” (p. 92).

Al poseer la presente investigación ambos elementos como punto de revisión, se convierte en una investigación mixta que desde la validación de Troyano (2019), “tanto encuestas y entrevistas conforman en desarrollo global de aceptación del estudio y dan una identidad en cifras y criterios” (p. 135).

2.2 Alcance

Es una investigación de tipo descriptiva - correlativa, cuyo aporte descriptivo para Calle (2022) es “la sistematización de las características de cada variable” (p. 284). Y, lo correlacional por Carrillo (2020), “mira las vinculaciones entre las variables y como se afectan mutuamente dentro de un problema de estudio” (p. 20). Así, se desea ver la interconexión de las variables control interno y procesos de cuentas por cobrar.

2.3 Contexto

El contexto es situacional – delimitado, para Cuello (2020) permite “enfocar la investigación bajo condiciones únicas de un efecto en un momento histórico poco repetitivo en dichas condiciones” (p. 91). En este contexto, se procede a analizar el control de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa, para evidenciar que aspectos requieren de mejoramiento continuo entorno al control interno.

2.4 Población - muestra

La población de estudio será todo el personal que trabaja de forma directa en el control interno de la empresa. Por ser una población pequeña se considera a toda la población (Arrieta & Sotelo, 2019). Con un total de 6 encuestados incluyendo al gerente, al contador, tesorero, asistente contable y jefe de ventas. Y 2 entrevistados correspondientes al gerente y al contador. Quienes serán los encargados de brindar información esencial de la situación y gestión interna de la empresa

2.5 Diseño

El diseño de la investigación es transversal, dado que según (Calle, 2022) está “justificado por la revisión de estadísticas aplicadas de una encuesta hacia la comprobación observacional del estudio” (p. 66); por tanto, se pretende conocer toda la información mediante 3 herramientas que se consideran complementarias y que permitirán profundizar acerca de la situación actual y la capacidad para poder mejorar que corresponden a.

1 ficha de control,

Encuestas al personal involucrado

2 entrevistas a las personas centrales del proceso

El personal seleccionado es específicamente el que está involucrado en la gestión interna de la empresa con respecto a los parámetros que se manejan dentro de la empresa con respecto al accionar de las cuentas por cobrar.

2.6 Proceso

Las encuestas fueron aplicadas al personal de la empresa siendo un total de 6 personas, se empleó formularios físicos, que constan de secciones que son parte de los componentes de control interno COSO que se subdividen en ambiente de control, evaluación de riesgo, actividad de control, información y comunicación y monitoreo. A base de esta información se procederá a tabular los datos y establecer matrices que permitan conocer los resultados a través de la incorporación de tablas que serán esenciales para presentar los resultados mediante gráficos.

Este tipo de procedimiento se sostiene sobre la premisa de la importancia de la construcción de los resultados y del planteamiento de protocolo que aporte a obtener información veraz que aporte a conocer la realidad de la empresa en cuanto a la gestión interna.

A su vez se procede a establecer una entrevista que esta direccionada al personal que trabaja en el área administrativa-contable, la entrevista está diseñada por secciones que son esenciales para el análisis del COSO las cuales se dividen en ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control e información y comunicación. La entrevista se realizó a mediados de julio 2023 bajo autorización previa de la empresa.

2.7 Recolección de datos

Todos los datos emitidos por encuestas se registraron a través de una tabulación, que fue registrada en una hoja de cálculo para posteriormente realizar las tablas y gráficos que serán esenciales para conocer la percepción de los empleados con respecto a la gestión interna. A su vez se considera la necesidad de validar la encuesta y de validar en el enfoque de análisis con respecto al control interno y aplicabilidad del COSO. Para esto, (Harper, 2020) expone que “la validación de expertos, permite comprobar si existe o no un fenómeno y si las variables se entrelazan a nivel de las cifras cuantitativas” (p. 483).

2.8 Diseño de instrumentos

Las entrevistas, encuestas y ficha de verificación son los instrumentos de recolección aplicados al personal que trabajará dentro de la empresa.

2.8.1 Encuestas.

La siguiente encuesta tiene como objetivo levantar información que permita diagnosticar la situación de la empresa Corposeg en relación al control interno, enfocado principalmente a las cuentas por cobrar.

Agradecemos conteste de la manera más sincera para poder obtener información certera de la situación y con ello aplicar estrategias que permitan a la empresa mejorar.

Sección 1: Ambiente de Control

¿Conoce y comprende la importancia de los controles internos en relación con las cuentas por cobrar?

Sí

No

Parcialmente

¿Existe una cultura en la empresa que enfatiza la importancia del control interno y el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Sección 2: Evaluación de Riesgos

¿Está familiarizado con los riesgos asociados a las cuentas por cobrar?

Sí

No

Parcialmente

¿La empresa ha evaluado los riesgos específicos asociados con las cuentas por cobrar y ha establecido controles para mitigar estos riesgos?

Sí

No

Parcialmente

Sección 3: Actividades de Control

¿Existen procedimientos documentados para la gestión de las cuentas por cobrar (por ejemplo, la facturación, el seguimiento de los pagos atrasados, la realización de conciliaciones)?

Sí

No

No estoy seguro

¿Se supervisan y revisan regularmente estas actividades de control?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Sección 4: Información y Comunicación

¿Se comunican regularmente las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

¿Se proporcionan informes regulares sobre el estado de las cuentas por cobrar a la alta dirección?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Sección 5: Monitoreo

¿Existen procedimientos para el monitoreo continuo de los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar?

Sí

No

No estoy seguro

¿Se toman acciones correctivas cuando se identifican deficiencias en los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

2.8.2 Entrevistas.

Sección 1: Ambiente de Control

¿Cómo se enfatiza la importancia de los controles internos en la gestión de cuentas por cobrar dentro de la organización?

Sección 2: Evaluación de Riesgos

¿Podría describir los riesgos más significativos asociados con las cuentas por cobrar y cómo se identifican y gestionan estos riesgos?

Sección 3: Actividades de Control

¿Podría describir los procedimientos existentes para gestionar las cuentas por cobrar y cómo se controla su cumplimiento?

¿Cómo se supervisan y revisan las actividades de control de las cuentas por cobrar?

Sección 4: Información y Comunicación

¿Cómo se comunican y se hacen entender las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

¿Cómo se informa a la alta dirección sobre el estado de las cuentas por cobrar y la efectividad de los controles internos relacionados?

Sección 5: Monitoreo

¿Podría describir los procedimientos existentes para el monitoreo continuo de los controles internos de las cuentas por cobrar?

¿Qué acciones se toman cuando se identifican problemas con los controles internos de las cuentas por cobrar?

2.8.3 *Lista de verificación.*

Tabla 1. Lista de verificación

Componente del control interno (COSO)	Pregunta de la lista de verificación	Sí	No	A veces	Observaciones
Ambiente Control	de	¿Existen políticas y procedimientos claros en torno a las cuentas por cobrar?			
		¿La dirección demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos en el manejo de las cuentas por cobrar?			
Evaluación Riesgos	de	¿Se han identificado y analizado los riesgos relacionados con las cuentas por cobrar?			
		¿Existen medidas para gestionar los riesgos de incumplimiento de pago?			
Actividades Control	de	¿Existen controles para asegurar la precisión de los datos de las cuentas por cobrar?			
		¿Se revisan y aprueban regularmente las cuentas por cobrar?			
Información Comunicación	y	¿Se comunican de manera efectiva las políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar a todo el personal relevante?			
		¿Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre problemas o preocupaciones relacionados con las cuentas por cobrar?			
Monitoreo		¿Existen procesos para monitorear y revisar regularmente el estado de las cuentas por cobrar?			
		¿Se toman medidas correctivas cuando se identifican problemas con las cuentas por cobrar o sus controles asociados?			

2.8.4 Validación de expertos.

El número de expertos mínimo recomendable para el presente estudio es de 5. La puntuación va de 1 a 6 (“muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”), se asigna el promedio de adecuación y el promedio de pertinencia de cada pregunta del cuestionario generado y aplicado a los empleados de la empresa. Si el promedio de puntuaciones de los expertos es 4 o más, tanto en adecuación como en pertinencia, entonces la pregunta se considera validada.

Tabla 2. Validación de expertos

Pregunta		Puntuación de expertos						Suma puntuaciones	Promedio puntuaciones	Validación pregunta (Si/No)
n.º	Evaluación	1	2	3	4	5				
1	Adecuación	6	5	6	5	5	27	5,4	Si	
	Pertinencia	5	5	5	4	5	24			4,8
2	Adecuación	5	4	5	6	6	26	5,2	Si	
	Pertinencia	5	4	5	5	5	24			4,8
3	Adecuación	5	5	5	6	5	26	5,2	Si	
	Pertinencia	4	5	5	5	5	24			4,8
4	Adecuación	6	5	6	5	6	28	5,6	Si	
	Pertinencia	5	5	6	5	6	27			5,4
5	Adecuación	5	6	5	6	6	28	5,6	Si	
	Pertinencia	4	5	5	6	5	25			5,0
6	Adecuación	5	5	6	5	5	26	5,2	Si	

Tabla 2 (Continuación).

	Pertinencia	4	5	5	5	5	24	4,8	
7	Adecuación	6	6	6	5	6	29	5,8	Si
	Pertinencia	4	5	5	5	5	24	4,8	
8	Adecuación	5	5	6	5	6	27	5,4	Si
	Pertinencia	5	4	6	5	6	26	5,2	
9	Adecuación	6	4	5	6	6	27	5,4	Si
	Pertinencia	6	4	5	6	6	27	5,4	
10	Adecuación	6	5	6	5	5	27	5,4	Si
	Pertinencia	5	5	5	5	5	25	5	

Elaborado por: Giuliana Venegas (2023)

De acuerdo a la valorización lograda por los 5 expertos, el cuestionario es válido en su implementación dado que es posible integrar características esenciales de los componentes del COSO para evidenciar el control interno, acorde a este enfoque será posible realizar una auditoría de control que será esencial para determinar el impacto y gestión interna.

3 PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO POR MEDIO DE COSO – 2013

3.1 Evaluación de ambiente

El análisis de control interno requiere primeramente de la evaluación del ambiente externo e interno de la empresa, con el fin de entender el entorno, así como los ámbitos generales internos de la empresa, lo cual le permitirá relacionar la situación en la que se encuentra y posteriormente luego de la evaluación de control se podrán tomar acciones y decisiones acertadas en base a la realidad actual.

Se ha considerado para la evaluación de la empresa un análisis PESTEL enfocado en los ámbitos centrales que pueden tener un impacto, ya sea directo o indirecto en la misma.

3.2 Análisis PESTEL

3.2.1 Político.

Ecuador, dos años después de la toma de posesión del actual presidente Guillermo Lasso, ha experimentado un clima político tenso y volátil. Recientemente, el gobierno ha aplicado la llamada "muerte cruzada", lo que se traduce en la disolución del Congreso y la convocatoria de elecciones anticipadas (Presidencia de la República del Ecuador, 2023). Esta medida drástica y polémica ilustra claramente la atmósfera de tensión política predominante, donde la persistente lucha de poder entre el gobierno y la oposición ha dejado numerosas iniciativas legislativas en un estado de suspensión. Este escenario ha permitido que se implementen ciertas acciones, pero de manera limitada.

El panorama político de Ecuador en 2023 es de una naturaleza compleja y problemática, evidenciando la continuación de un ambiente políticamente turbulento y retador. Esta situación ha impedido de manera eficaz la implementación de políticas públicas y es una prolongación de una serie de desafíos que han surgido a lo largo de varias décadas, debido a frecuentes cambios de gobierno y persistentes conflictos sociales. Uno de los factores principales que han fomentado la inestabilidad política de Ecuador es su sistema electoral, el cual se caracteriza por un alto grado de fragmentación. Esta característica ha dificultado

que un único partido político pueda obtener una mayoría en la Asamblea Nacional, resultando en la prevalencia de gobiernos minoritarios.

Adicionalmente, un componente clave que ha exacerbado la inestabilidad política es la polarización social del país. Ecuador se encuentra dividido en dos grandes bloques ideológicos: por un lado, los "progresistas", quienes defienden la redistribución de la riqueza y la intervención del Estado en la economía; y por otro, los "conservadores", quienes promueven el libre mercado y un Estado mínimo (Sanchez & Granados, 2023). Este marcado desacuerdo ideológico contribuye a la tensión política y dificulta el consenso y la implementación de políticas en el país.

Este escenario político en Ecuador, caracterizado por la inestabilidad, la polarización y el cambio frecuente en el gobierno, implica un desafío significativo para las empresas y también para la empresa de seguridad que opera en el país. La incertidumbre y la volatilidad políticas pueden llevar a cambios abruptos en las regulaciones y leyes de seguridad, la aplicación inconsistente de estas y la posibilidad de alteraciones en la seguridad social, lo cual puede afectar tanto la operatividad de la empresa como la demanda de sus servicios. Sin embargo, la polarización social puede potenciar la necesidad de servicios de seguridad debido a un posible incremento en los conflictos sociales y la inseguridad.

3.2.2 Económicos.

3.2.2.1 Pib.

En el gráfico siguiente se puede observar el PIB ecuatoriano en los últimos 6 años.

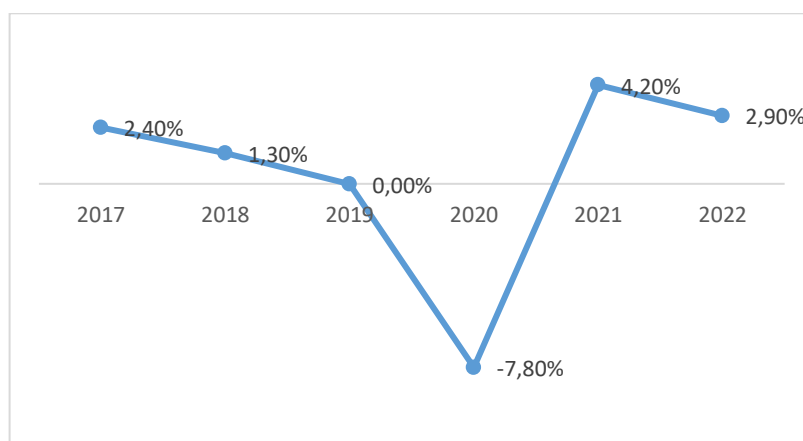


Figura 6. PIB

Como se observa luego de un decrecimiento de la variación del PIB de 2,4% a 1,3% en 2018 y 0% al 2019 el país cayó en una recesión importante producida principalmente por la pandemia y por la misma economía en retroceso. En los últimos años 2020 y 2021 se ha recuperado la misma con una variación de 4,2 y 2,9% respectivamente mostrando que el país tiene una cierta tendencia de recuperación. La recuperación se ha debido principalmente debido a los resultados de gasto público (7,6%), las exportaciones (6,2%) y el consumo de los hogares (3,8%) (Banco Central del Ecuador, 2023).

Sin embargo, aún con una economía en recuperación, no se tiene claridad de lo que pueda venir a futuro debido a la inestabilidad principalmente política previamente analizada. Sin embargo, dadas las circunstancias actuales del país y el hecho de que los peligros y riesgos crecen, hay ventajas y desventajas en relación a las empresas de seguridad privada, pero en general aún existe bastante incertidumbre (Machado, 2022).

3.2.2.2 *Sociales.*

Pobreza

Las principales causas del aumento de los índices de delincuencia son las condiciones económicas. Así, las oportunidades generales no son iguales para toda la población debido a la precariedad, la falta de empleo o las circunstancias laborales desfavorables y la educación insuficiente. Como algunas personas infringen la ley para aumentar sus ingresos, la economía les dificulta satisfacer plenamente sus necesidades, lo que provoca un aumento de la delincuencia (Ortega & Pino, 2021)

Desde un punto de vista a corto plazo, un aumento de la pobreza absoluta provocado por una disminución del nivel de ingresos de los pobres aumenta la probabilidad de que aumenten los índices de delincuencia. En Ecuador, 26 de cada 100 personas son consideradas pobres, definidas como aquellas que tienen un ingreso anual inferior a 88,72 dólares o 2,96 dólares al día (González, 2023).

Desempleo

En mayo de 2023, la tasa de desempleo en Ecuador disminuyó a 3,2%, una notable reducción de 3,7% respecto al mismo mes del año anterior. Mientras había un 36,4% con empleo adecuado, había un 18,9% con subempleo, un 30,6% con otro empleo no pleno, un 10,7% con empleo no remunerado y un 0,3% con empleo no clasificado (INEC, 2023). La pobreza es consecuencia del desempleo, que a su vez provoca inestabilidad económica

y social. Aunque se trata de un proceso cíclico concatenado, puede romperse. Hay otras opciones, pero necesitan la firme voluntad y la acción de los poderes públicos para aplicar las políticas económicas adecuadas (Cevallos, 2022).

Inseguridad

La inseguridad es uno de los problemas importantes que afronta el Ecuador. Este incremento de la violencia se ha incrementado principalmente desde 2021 hasta la actualidad. A unos días de que concluya el primer trimestre de 2023, el país vivió uno de los periodos más difíciles en materia de seguridad. En los 365 días de 2022 se registraron 4.603 asesinatos, según el portal Primicias (2023). Esta tasa promedio diaria de 10.4 casos de 25 por cada 100,000 personas representa una tasa de 4,603 homicidios. Los casos diarios serán 17,4 de media en 2023. Si se mantiene este patrón, el año podría terminar con casi 6.300 delitos y una tasa de 34 por cada 100.000 personas.

Si bien la inseguridad no es un indicador favorable para el país en general, pero para las empresas de seguridad este comportamiento puede ser favorable debido al requerimiento de seguridad privada debido a esta misma situación.

Por su parte, la pobreza como el desempleo no son los mejores indicadores para las empresas en el país, sin embargo, estos indicadores generan mayores problemas de seguridad y por tanto existe un efecto tristemente favorable para las empresas de seguridad.

3.2.2.3 Tecnológicos.

El desarrollo tecnológico favorece la implantación de sofisticados sistemas de vigilancia, sistemas biométricos de seguridad y otras innovaciones técnicas, para poder detectar intrusiones, las cámaras de seguridad también han mejorado la calidad de su transmisión. Gracias a la tecnología punta los sistemas de seguridad pueden ahora analizar las fotos en tiempo real y con alta resolución, alertando al personal de cualquier actividad sospechosa.

Por tanto, el desarrollo tecnológico favorece a una protección más eficaz y por tanto al desarrollo de la empresa y por tanto su demanda.

Por otro lado, el desarrollo de herramientas tecnológicas de comunicación y marketing como las redes sociales, comercio electrónico que han disminuido sus costos conjuntamente con herramientas de soporte de automatización e inteligencia artificial

favorecen a los costos de la empresa en relación a publicidad y con altos niveles de impacto.

3.2.2.4 Legales.

Normativa legal

La prestación de servicios de vigilancia y seguridad en beneficio de personas físicas y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores por empresas de vigilancia y seguridad privada legalmente reconocidas se rige por un marco legal que establece la regularización de las actividades y la relación que debe existir. Dichos servicios son aquellos que se prestan a cambio de una retribución en condiciones de libre competencia y concurrencia. Por tanto, existe leyes y normas que permiten el desarrollo de esta actividad siendo un mecanismo de control y de regulación para este tipo de actividades (LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA, 2003). A continuación, se presenta el objeto central de la Ley

Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores; por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración. (LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA, 2003, pág. 1).

Por tanto existen normas y leyes que aportan a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas las cuales son cumplidas por la empresa y regulan su funcionamiento, lo cual genera una cierta barrera de ingreso.

3.3 Análisis interno

3.3.1 Gestión administrativa.

Corposeg Cía. Ltda. se creó en el 2009 como una empresa de servicios de seguridad privada, vigilancia y monitoreo; ha mantenido durante sus funciones un desarrollo activo y consolidado; lo cual, ha llevado a promover servicios de seguridad física y tecnológica,

además de contratar más personal dentro de los últimos 6 años para satisfacer las más variadas necesidades de sus clientes. La empresa cuenta con la experiencia y el conocimiento para realizar un proceso de prestación de seguridad privada que cuente con todos los protocolos establecidos.

La empresa cuenta con un equipo de profesionales de seguridad altamente calificados y certificados para velar por su seguridad. Este equipo incluye antiguos miembros de la Policía Nacional y de las Fuerzas Armadas, y todo el personal de seguridad cuenta además con un seguro privado y es remunerado de acuerdo con la ley. Como resultado, la calidad de los servicios satisface las necesidades y exigencias de los clientes.

La estructura organizacional de la empresa es vertical en donde se establecen los diversos niveles que posee, en los que se muestra la cadena de mando que existe y como está distribuido el personal. La empresa fundamenta sus creencias y valores en la filosofía empresarial en las que orienta sus objetivos y metas.

Algunas connotaciones de la organización actual de la empresa se detallan a continuación:

- La empresa se encuentra posicionada en el mercado ecuatoriano.
- Provee una amplia gama de prestación de servicio y de tecnología de punta.
- Cuenta con personal con la experiencia y el conocimiento para desempeñar sus funciones.
- Dispone de infraestructura propia al igual que equipos de seguridad de vanguardia
- Ha establecido un refinanciamiento de contratos en un 73%.
- No está definido un control interno de cuentas por cobrar.
- Algunos procesos de control son insuficientes y no documentados.
- En la pandemia se suspendieron una gran cantidad de contratos de servicios de seguridad privada, vigilancia y monitoreo.

3.3.2 *Gestión financiera.*

En la actualidad, el capital de la empresa asciende a 8 millones de dólares, los costos directos mayormente corresponden al pago de salarios hacia el talento humano (personal de seguridad y administrativo), que, a su vez, es el mayor promotor de los ingresos brutos

de la empresa y depende de poseer un alto grado de liquidez interno para satisfacer los pagos de nómina.

La administración financiera de la empresa Corposeg Cía. Ltda.; no cuenta con un claro control y mitigación de los riesgos ejercidos por las cuentas por cobrar desde el año 2018 las medidas paliativas no son oportunas dado que existe prolongación de muchos contratos que no todos son cancelados por los clientes.

Desde el 2020, la organización posee una cartera vencida cercana a los \$ 2 millones de dólares, debido a que muchas personas naturales y jurídicas con asignaciones de contratos desde el 2018, incumplieron con sus pagos mensuales por la prestación de servicios directos; acción que durante la pandemia de Covid-19 incrementó su impacto económico.

Las cuentas por cobrar se incrementaron en más de 200 clientes de Corposeg Cía. Ltda.; a cuyos usuarios se les generó aún en la ausencia de sus compromisos financieros, la ejecución de los diferentes servicios de seguridad; dado que, su limitación total o parcial según las cláusulas de los contratos, hubiese automáticamente dado por terminado los acuerdos de servicios y cualquier pago pendiente no sería reconocido por el abandono de servicios prestados por parte de empresa y tal acción fue consecuencia directa del incumplimiento real de los contratos.

La relación con los clientes es adecuada, de hecho, el 73% de quienes mantienen deudas, aún acceden al servicio de seguridad privada por medio de futuros compromisos de pago; pero sus montos adeudados durante años anteriores aún requieren ser solventados y es hacia donde se deben generar acciones de mejora con una previa evaluación del actual control interno.

Entre las connotaciones de la empresa se encuentra:

- Recursos financieros sólidos
- Poseer alto grado de liquidez para solventar todos los pagos.
- Incremento de la cartera vencida desde el 2018 por incumplimiento de más de 200 contratos.

3.3.3 Competidores.

En Ecuador existen empresas que brindan servicios de seguridad privada siendo un total de 103 compañías registradas. Sin embargo, de este número de empresas solo el 40% se dedica a brindar servicios de seguridad privada, vigilancia y monitoreo. Y el 60% se especializa en brindar servicios de protección armada y soporte armado, transporte de valores. La competencia en la ciudad de Quito se alta, sin embargo, contar con equipos de alta tecnología y un esquema de seguimiento y monitoreo son claves para este tipo de empresas (Mella, 2023).

3.4 Análisis FODA

Tabla 3. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Empresa posicionada en el mercado ecuatoriano.</p> <p>F2: Dispone de una amplia gama de prestación de servicio y de tecnología de punta.</p> <p>F3: Personal con la experiencia y el conocimiento para desempeñar sus funciones.</p> <p>F4: Cuenta con infraestructura propia al igual que equipos de seguridad de vanguardia</p> <p>F5: Se encuentra definida la estructura empresarial.</p> <p>F6: Refinanciamiento de contratos en un 73%.</p> <p>F7: Recursos financieros solidos</p>	<p>D1: Existen falencias en el control interno y no existe un control interno de cuentas por cobrar.</p> <p>D2: Existe una gran cantidad de cuentas impagas</p> <p>D3: La empresa no dispone de suficiente liquidez para solventar todos los pagos.</p> <p>D4: Incremento de la cartera vencida desde el 2018 por incumplimiento de más de 200 contratos.</p> <p>D5: Se requiere constante inversión en equipos y tecnología de punta.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Sector en crecimiento por el incremento de inseguridad que existe en el país.</p> <p>O2: Existe normas y leyes que aportan a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas.</p> <p>O3: Innovación constante de la tecnología favorece la adquisición de elementos de seguridad y vigilancia.</p> <p>O4: Desarrollo de herramientas digitales para mercadeo y por tanto el desarrollo de las ventas de la empresa.</p>	<p>A1: Inestabilidad política en el país</p> <p>A2: Incertidumbre económica en el país.</p> <p>A3: Incremento de la pobreza y desempleo por la situación económica del país</p> <p>A4: Altos niveles de competencia</p>

3.5 Resultados

3.5.1 Resultados de la encuesta.

Sección 1: Ambiente de Control

1) ¿Conoce y comprende la importancia de los controles internos en relación con las cuentas

Tabla 4. Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83%
No	0	0%
Parcialmente	1	17%
Total	6	100%

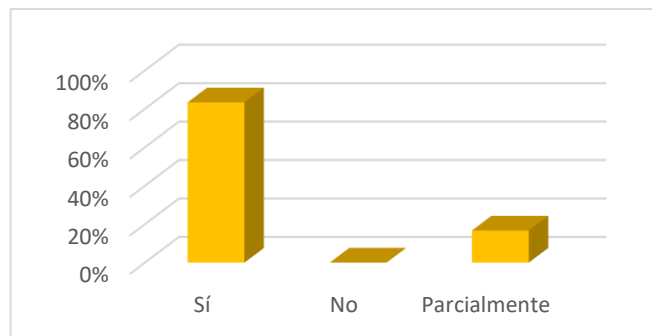


Figura 7. Pregunta 1

La gran mayoría del personal encuestado (83.3%) comprende completamente la importancia de los controles internos en relación con las cuentas por cobrar. Sin embargo, hay una pequeña proporción (16.7%) que solo comprende parcialmente este aspecto, lo que podría indicar la necesidad de una mayor formación o claridad en esta área.

- 2) ¿Existe una cultura en la empresa que enfatiza la importancia del control interno y el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar?

Tabla 5. Pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	1	17%
Rara vez	2	33%
Nunca	3	50%
Total	6	100%

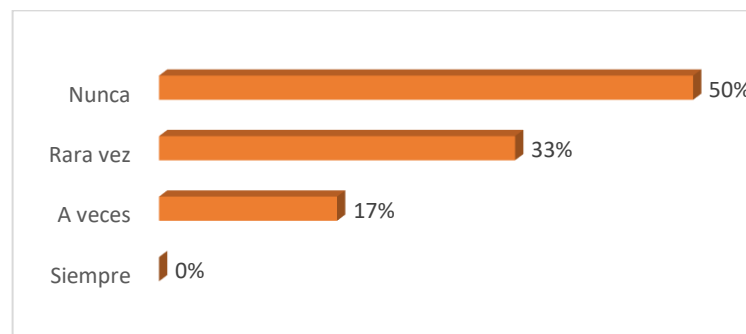


Figura 8. Pregunta 2

La mayoría de los encuestados (83.3%) siente que la cultura de la empresa rara vez o nunca enfatiza la importancia del control interno en relación con las cuentas por cobrar. Esto es una señal de alarma y podría requerir una revisión y mejora en la comunicación y aplicación de políticas y procedimientos.

Sección 2: Evaluación de Riesgos

- 3) ¿Está familiarizado con los riesgos asociados a las cuentas por cobrar?

Tabla 6. Pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	50%
No	2	33%
Parcialmente	1	17%
Total	6	100%

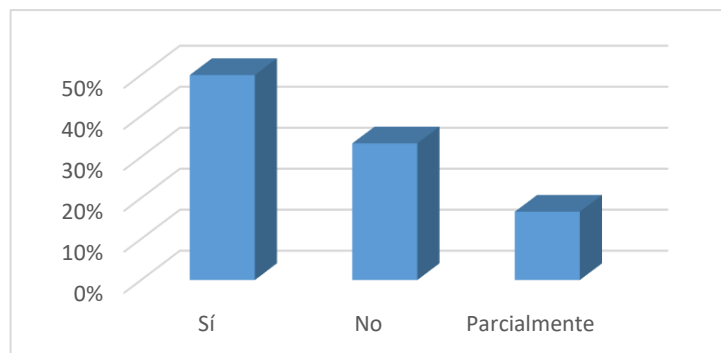


Figura 9. Pregunta 3

La mitad de los encuestados está familiarizada con los riesgos, mientras que el resto no lo está o solo parcialmente. Esto podría indicar una necesidad de mayor educación y conciencia sobre los riesgos asociados con las cuentas por cobrar.

4) ¿La empresa ha evaluado los riesgos específicos asociados con las cuentas por cobrar y ha establecido controles para mitigar estos riesgos?

Tabla 7. Pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	29%
No	1	14%
Parcialmente	4	57%
Total	7	100%

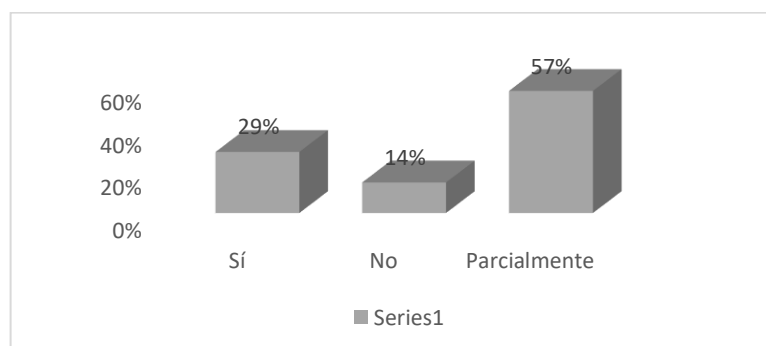


Figura 10. Pregunta 4

La mayoría de los encuestados (66.7%) siente que la empresa ha evaluado y establecido controles solo parcialmente o no lo ha hecho en absoluto. Esto podría indicar una falta de enfoque sistemático en la evaluación y mitigación de riesgos.

Sección 3: Actividades de Control

- 5) ¿Existen procedimientos documentados para la gestión de las cuentas por cobrar (por ejemplo, la facturación, el seguimiento de los pagos atrasados, la realización de conciliaciones)?

Tabla 8. Pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	83%
No estoy seguro	1	17%
Total	6	100%

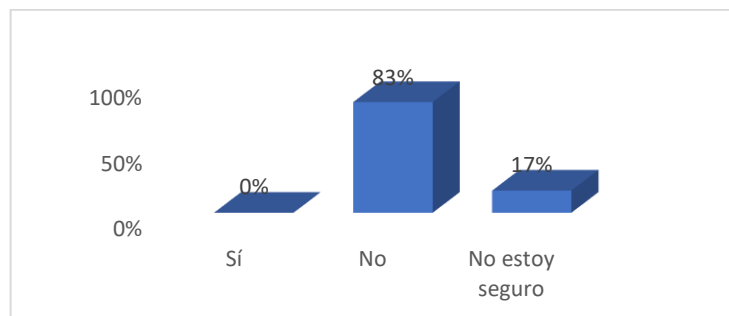


Figura 11. Pregunta 5

La gran mayoría (83.3%) afirma que no existen procedimientos documentados para la gestión de las cuentas por cobrar, y un 16.7% no está seguro. Esto es una clara indicación de una falta de documentación y posiblemente de un proceso estructurado para la gestión de cuentas por cobrar.

- 6) ¿Se supervisan y revisan regularmente estas actividades de control?

Tabla 9. Pregunta 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	3	50%
Rara vez	2	33%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

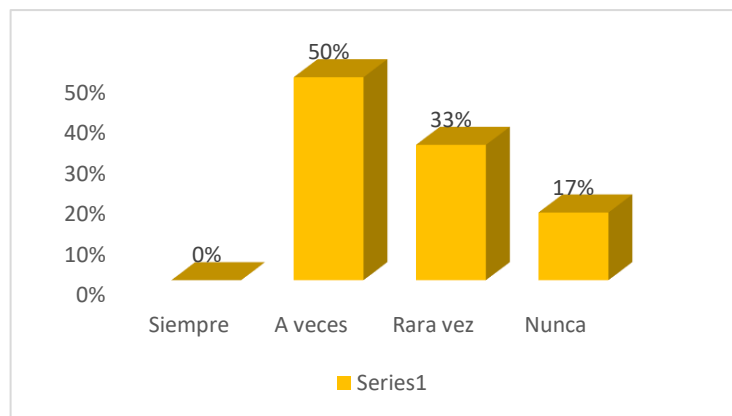


Figura 12. Pregunta 6

La mayoría de los encuestados (50%) indica que las actividades de control se supervisan y revisan solo a veces, y un 50% adicional indica que rara vez o nunca se supervisan. Esto sugiere una falta de supervisión y revisión constante, lo cual es fundamental para un control efectivo.

Sección 4: Información y Comunicación

7) ¿Se comunican regularmente las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

Tabla 10. Pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	1	17%
Rara vez	2	33%
Nunca	3	50%
Total	6	100%

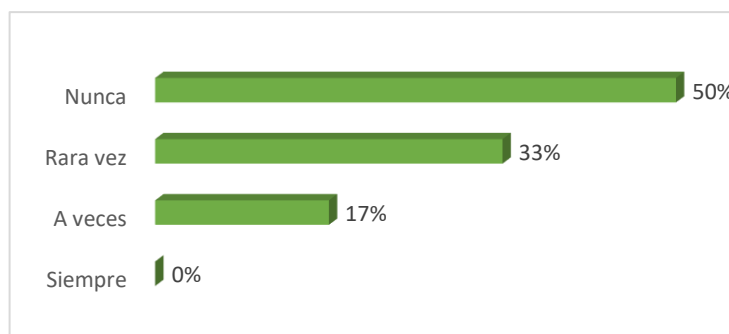


Figura 13. Pregunta 7

La mayoría de los encuestados (83.3%) siente que las políticas y procedimientos se comunican rara vez o nunca. Esto indica una grave falta de comunicación y podría llevar a una falta de cumplimiento y comprensión de las políticas y procedimientos.

8) ¿Se proporcionan informes regulares sobre el estado de las cuentas por cobrar a la alta dirección?

Tabla 11. Pregunta 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara vez	2	40%
Nunca	3	60%
Total	5	100%

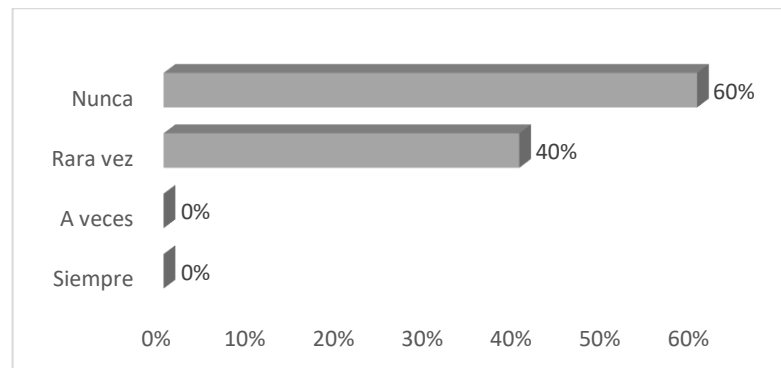


Figura 14. Pregunta 8

La mayoría de los encuestados (83.3%) indica que los informes sobre el estado de las cuentas por cobrar rara vez o nunca se proporcionan a la alta dirección. Esto sugiere una falta de transparencia y comunicación con la dirección, lo cual es esencial para una gestión efectiva.

Sección 5: Monitoreo

9) ¿Existen procedimientos para el monitoreo continuo de los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar?

Tabla 12. Pregunta 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	67%
No estoy seguro	2	33%
Total	6	100%

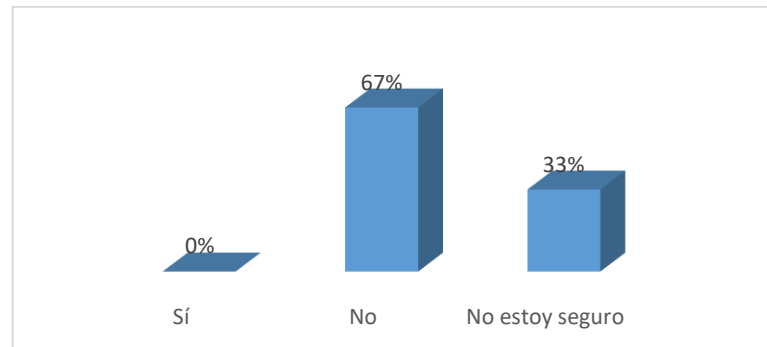


Figura 15. Pregunta 9

La mayoría de los encuestados (66.7%) afirma que no existen procedimientos para el monitoreo continuo, y un 33.3% no está seguro. Esto indica una falta de procesos formales para monitorear los controles internos, lo cual es vital para asegurar su efectividad.

10) ¿Se toman acciones correctivas cuando se identifican deficiencias en los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar?

Tabla 13. Pregunta 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
A veces	3	50%
Rara vez	2	33%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

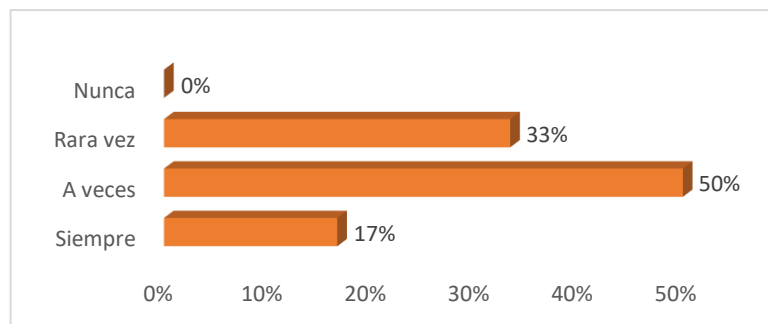


Figura 16. Pregunta 10

La mitad de los encuestados indica que las acciones correctivas se toman solo a veces, y un 33.3% adicional indica que rara vez se toman. Solo un 16.7% afirma que siempre se toman acciones correctivas. Esto sugiere una falta de respuesta proactiva y sistemática a las deficiencias identificadas.

Los principales resultados de la encuesta aplicada al personal involucrado en cuentas por cobrar son las siguientes:

- La mayoría comprende la importancia de los controles internos en las cuentas por cobrar, pero hay una falta de familiarización completa con los riesgos asociados.
- Existe una percepción negativa sobre la cultura de control interno en la empresa, con la mayoría indicando que rara vez o nunca se enfatiza su importancia.
- Hay una falta de consenso en la evaluación y establecimiento de controles para mitigar los riesgos, con una inclinación hacia respuestas parciales.
- La mayoría afirma que no existen procedimientos documentados para la gestión de las cuentas por cobrar, lo que indica una falta de formalización en los procesos.
- La supervisión y revisión de las actividades de control se perciben como inconsistentes, con la mayoría indicando que ocurre solo a veces o rara vez.
- La comunicación sobre políticas y procedimientos es deficiente, con la mayoría indicando que rara vez o nunca se comunican.
- La mayoría siente que los informes sobre el estado de las cuentas por cobrar rara vez o nunca se proporcionan a la alta dirección.
- La mayoría afirma que no existen procedimientos para el monitoreo continuo de los controles internos.

- Las acciones correctivas se perciben como inconsistentes, con la mayoría indicando que se toman solo a veces o rara vez.
- En general, los resultados muestran una falta de supervisión, comunicación, monitoreo y respuesta proactiva a las deficiencias en los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar.

3.5.2 Resultados de la entrevista.

Tabla 14. Resultados de la entrevista

Sección	Resultados Importantes
Ambiente de Control	<p>La empresa muestra un compromiso con la ética y la integridad, con políticas claras establecidas. Sin embargo, hay una falta de cumplimiento y aplicación uniforme de estas políticas.</p> <p>La cultura de control interno necesita ser reforzada y los empleados deben ser educados sobre la importancia de adherirse a las políticas y procedimientos.</p>
Evaluación de Riesgos	<p>Se han identificado riesgos asociados con las cuentas por cobrar, pero hay una falta de evaluación continua y análisis profundo de estos riesgos.</p> <p>La empresa necesita fortalecer la mitigación de riesgos y asegurarse de que los controles estén alineados con los riesgos identificados. La evaluación parcial de los riesgos específicos indica una necesidad de mayor enfoque y comprensión en esta área.</p>
Actividades de Control	<p>Aunque existen procedimientos y controles establecidos para la gestión de las cuentas por cobrar, hay una falta de supervisión y revisión regular. Esto ha llevado a inconsistencias en la aplicación de controles y posiblemente a brechas en la gestión de las cuentas.</p> <p>La falta de documentación adecuada y la supervisión irregular indican una necesidad de fortalecer las actividades de control y asegurar que se apliquen de manera coherente y efectiva.</p>
Información y Comunicación	<p>La comunicación de políticas y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar es deficiente.</p> <p>La falta de informes regulares a la alta dirección y la comunicación inadecuada de las políticas internas sugieren una desconexión entre los niveles de gestión. Esto puede llevar a una falta de comprensión y cumplimiento de las políticas y procedimientos, lo que a su vez puede afectar la eficacia de los controles internos.</p> <p>Es vital mejorar la comunicación y asegurar que la información fluya adecuadamente.</p>

Tabla 14 (continuación).

Monitoreo	<p>La empresa carece de un monitoreo continuo y procedimientos documentados para supervisar los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar.</p> <p>Las acciones correctivas son inconsistentes y no siempre se toman cuando se identifican deficiencias. Esto indica una falta de enfoque en el monitoreo y una necesidad de establecer procedimientos claros y regulares para asegurar que los controles internos sean efectivos y que cualquier problema sea abordado de manera oportuna.</p>
-----------	---

3.5.3 Resultados de la ficha de control.

Tabla 15. Lista de verificación

Componente del control interno (COSO)	Pregunta de la lista de verificación	Sí	No	A veces	Observaciones
Ambiente de Control	¿Existen políticas y procedimientos claros en torno a las cuentas por cobrar?			x	Existen procedimientos empíricos no documentados y son cambiantes
	¿La dirección demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos en el manejo de las cuentas por cobrar?	x			
Evaluación de Riesgos	¿Se han identificado y analizado los riesgos relacionados con las cuentas por cobrar?			x	No se han analizado de forma estructurada
	¿Existen medidas para gestionar los riesgos de incumplimiento de pago?			x	En ocasiones se desarrollan medidas de gestión, pero no definidas y óptimas

Tabla 15 (continuación).

Actividades de Control	¿Existen controles para asegurar la precisión de los datos de las cuentas por cobrar?	x	En ocasiones se realizan controles para buscar medir y que se cumplan.
	¿Se revisan y aprueban regularmente las cuentas por cobrar?	x	No está un procedimiento definido.
Información y Comunicación	¿Se comunican de manera efectiva las políticas y procedimientos de las cuentas por cobrar a todo el personal relevante?	x	En ocasiones existe comunicación, pero no está definida y no existen políticas y procedimientos definidos.
	¿Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre problemas o preocupaciones relacionados con las cuentas por cobrar?	x	No existen canales establecidos para informar problemas o preocupaciones de CPC.
Monitoreo	¿Existen procesos para monitorear y revisar regularmente el estado de las cuentas por cobrar?	x	
	¿Se toman medidas correctivas cuando se identifican problemas con las cuentas por cobrar o sus controles asociados?	x	Se toman medidas correctivas, no preventivas y las mismas no son las más efectivas.

Ambiente de Control

La falta de políticas y procedimientos documentados y la presencia de procedimientos empíricos y cambiantes indican una falta de estructura y coherencia en la gestión de las cuentas por cobrar. Esto puede llevar a inconsistencias y errores en la gestión de las cuentas.

Aunque la dirección demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos, la falta de políticas y procedimientos claros puede socavar este compromiso y afectar la eficacia de los controles internos.

Evaluación de Riesgos

La falta de análisis estructurado de los riesgos relacionados con las cuentas por cobrar sugiere una falta de enfoque en la gestión de riesgos. Esto puede llevar a una exposición innecesaria a riesgos y a una falta de preparación para abordar problemas potenciales.

La gestión inconsistente y no óptima de los riesgos de incumplimiento de pago indica una falta de controles efectivos para mitigar estos riesgos. Esto puede aumentar la vulnerabilidad de la empresa a pérdidas financieras y dañar su reputación.

Actividades de Control

La falta de controles consistentes para asegurar la precisión de los datos de las cuentas por cobrar puede llevar a errores y discrepancias en los registros financieros.

La falta de un procedimiento definido para la revisión y aprobación regular de las cuentas por cobrar puede llevar a una falta de supervisión y control, lo que a su vez puede resultar en inexactitudes y fraudes potenciales.

Información y Comunicación

La comunicación inconsistente y la falta de políticas y procedimientos definidos pueden llevar a una falta de comprensión y cumplimiento de las expectativas y responsabilidades relacionadas con las cuentas por cobrar.

La falta de canales establecidos para informar problemas o preocupaciones relacionados con las cuentas por cobrar puede obstaculizar la resolución oportuna de problemas y afectar la eficacia de los controles internos.

Monitoreo

La falta de procesos para monitorear y revisar regularmente el estado de las cuentas por cobrar indica una falta de supervisión y control continuo. Esto puede llevar a una falta de detección y corrección oportuna de problemas.

La toma de medidas correctivas no preventivas y no efectivas sugiere una falta de enfoque en la prevención y una falta de eficacia en la corrección de problemas identificados.

Los resultados de la ficha de control revelan áreas significativas de preocupación en relación con el control interno de las cuentas por cobrar. La falta de políticas y procedimientos claros, la falta de enfoque en la gestión de riesgos, la falta de controles efectivos y la comunicación deficiente son áreas clave que requieren atención inmediata. La empresa debe trabajar para fortalecer estos aspectos del control interno para asegurar una gestión eficaz y eficiente de las cuentas por cobrar.

3.6 Identificación de riesgos

Tabla 16. Identificación de riesgos

1. Riesgo de Inconsistencia en Políticas y Procedimientos
Descripción: La falta de políticas y procedimientos documentados y claros puede llevar a una aplicación inconsistente y errónea de los controles.
Impacto: Errores en la gestión de cuentas, fraudes potenciales, y pérdida de confianza en los procesos internos.
2. Riesgo de Falta de Evaluación y Gestión de Riesgos
Descripción: La ausencia de análisis estructurado y medidas de gestión de riesgos puede resultar en una exposición innecesaria a riesgos financieros.
Impacto: Incumplimiento de pagos, pérdidas financieras, y daño a la reputación de la empresa.
3. Riesgo de Inexactitud en Datos y Registros
Descripción: La falta de controles para asegurar la precisión de los datos puede llevar a errores en los registros financieros.
Impacto: Decisiones financieras erróneas, discrepancias en la contabilidad, y posibles problemas legales y regulatorios.
4. Riesgo de Comunicación Ineficaz
Descripción: La comunicación inconsistente y la falta de canales de comunicación adecuados pueden obstaculizar la comprensión y el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
Impacto: Confusión, falta de cumplimiento de las responsabilidades, y deterioro de la cultura de control interno.

Tabla 16 (continuación).

5. Riesgo de Falta de Supervisión y Monitoreo
Descripción: La ausencia de procesos de monitoreo y revisión regular puede resultar en una falta de detección y corrección oportuna de problemas.
Impacto: Continuación de prácticas erróneas, pérdida de oportunidades para mejorar, y posibles violaciones de regulaciones.

6. Riesgo de Medidas Correctivas Ineficaces
Descripción: La toma de medidas correctivas no preventivas y no efectivas puede llevar a una falta de enfoque en la prevención y una corrección inadecuada de los problemas.
Impacto: Repetición de errores, falta de mejora continua, y pérdida de eficiencia en los procesos.

7. Riesgo de Cultura Organizacional Débil
Descripción: La falta de énfasis en la importancia del control interno y el cumplimiento de políticas y procedimientos puede erosionar la cultura de control interno en la empresa.
Impacto: Desalineación con los valores éticos, disminución de la moral del personal, y potencial compromiso de la integridad de la empresa.

En conjunto, estos riesgos representan desafíos significativos para la empresa en términos de gestión de cuentas por cobrar. La falta de controles efectivos, la comunicación deficiente, y la falta de enfoque en la prevención y mejora continua son áreas clave que requieren atención inmediata. La empresa debe trabajar en la implementación de políticas claras, procedimientos documentados, y una cultura fuerte de control interno para mitigar estos riesgos y asegurar una gestión eficaz de las cuentas por cobrar.

3.7 Métricas financieras principales

A continuación, se presenta un análisis general de la empresa haciendo uso del análisis horizontal y vertical del estado de situación y el estado de resultados de los últimos dos años, así como los indicadores centrales.

Tabla 17. Análisis vertical estado de situación Corposeg (2021 – 2022)

	2021	%	2022	%
ACTIVOS				
Propiedades y equipo	562.436	14%	558.021	15%
Activo intangible	526.035	13%	528.366	15%
Otros activos intangibles	231.881	6%	256.736	7%
Inversiones	28.388	1%	30.234	1%
Activos financieros no corrientes	11.626	0%	9.600	0%
Activos por impuestos diferidos	172.284	4%	185.628	5%
Activos no corrientes	1.532.650	38%	1.568.585	43%
Existencias	88.625	2%	86.654	2%
Clientes y otras cuentas a cobrar	984.579	24%	943.225	26%
Activo por impuesto corriente	113.104	3%	147.061	4%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	56.794	1%	64.701	2%
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.256.176	31%	824.634	23%
Activos corrientes	2.499.278	62%	2.066.275	57%
Total activos	4.031.928	100%	3.634.860	100%
PATRIMONIO NETO				
Capital	37.027	1%	37.027	1%
Prima de emisión	25.472	1%	25.472	1%
Acciones propias	-53.079	-1%	-53.315	-1%
Diferencia de conversión	-553.452	-14%	-470.371	-13%
Ganancias acumuladas y otras reservas	1.961.483	49%	1.212.118	33%
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto	1.417.451	35%	750.931	21%
Participaciones no dominantes	85.598	2%	569	0%
Total patrimonio neto	1.503.049	37%	751.500	21%
PASIVOS				
Pasivos financieros	714.693	18%	1.223.597	34%
Pasivos por impuestos diferidos	96.745	2%	108.161	3%
Provisiones	238.920	6%	238.612	7%
Pasivos no corrientes	1.050.358	26%	1.570.370	43%
Proveedores y otras cuentas a pagar	748.857	19%	785.693	22%
Pasivos por impuesto corriente	75.241	2%	123.929	3%
Pasivos financieros	585.388	15%	358.383	10%
Provisiones	8.188	0%	4.374	0%
Otros pasivos corrientes	60.847	2%	40.611	1%
Pasivos corrientes	1.478.521	37%	1.312.990	36%
Total pasivos	2.528.879	63%	2.883.360	79%
Total patrimonio neto y pasivos	4.031.928	100%	3.634.860	100%

En el año 2022 se puede observar que las cuentas por cobrar representan el mayor rubro del activo, con un 26% del total de activos, un valor demasiado alto en relación a las demás

cuentas, siendo las propiedades y equipo solamente 15%, un 15% los activos intangibles y un 23% el efectivo y equivalentes rubros que la empresa requiere para su operación permanente de servicio. Por su parte los activos corrientes representan el 57% y los no corrientes un 43%, lo cual puede ser usual en una empresa de servicios como esta, pero es claro que las cuentas por cobrar tienen una dimensión muy alta.

No existe una variación muy importante de la estructura de los activos de 2021 a 2022.

En relación a los pasivos a largo plazo, la empresa cuenta con un 43% del total de los activos en 2022 y un 36% en pasivos corrientes. Mientras que el patrimonio representa un 21% del total de activos, disminuyendo de forma importante del año 2021 en el que el patrimonio representaba un 37%, disminuido principalmente debido a las ganancias acumuladas disminuidas para el 2022.

Tabla 18. Análisis horizontal estado de situación Corposeg (2021 – 2022)

	2021	2022	2021 - 2022
ACTIVOS			
Propiedades y equipo	562.436	558.021	-1%
Activo intangible	526.035	528.366	0%
Otros activos intangibles	231.881	256.736	11%
Inversiones	28.388	30.234	7%
Activos financieros no corrientes	11.626	9.600	-17%
Activos por impuestos diferidos	172.284	185.628	8%
Activos no corrientes	1.532.650	1.568.585	2%
Existencias	88.625	86.654	-2%
Clientes y otras cuentas a cobrar	984.579	943.225	-4%
Activo por impuesto corriente	113.104	147.061	30%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	56.794	64.701	14%
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.256.176	824.634	-34%
Activos corrientes	2.499.278	2.066.275	-17%
Total activos	4.031.928	3.634.860	-10%
PATRIMONIO NETO			
Capital	37.027	37.027	0%
Prima de emisión	25.472	25.472	0%
Acciones propias	-53.079	-53.315	0%
Diferencia de conversión	-553.452	-470.371	-15%
Ganancias acumuladas y otras reservas	1.961.483	1.212.118	-38%
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	1.417.451	750.931	
Participaciones no dominantes	85.598	569	-99%
Total patrimonio neto	1.503.049	751.500	-50%
PASIVOS			
Pasivos financieros	714.693	1.223.597	71%
Pasivos por impuestos diferidos	96.745	108.161	12%
Provisiones	238.920	238.612	0%
Pasivos no corrientes	1.050.358	1.570.370	50%
Proveedores y otras cuentas a pagar	748.857	785.693	5%
Pasivos por impuesto corriente	75.241	123.929	65%
Pasivos financieros	585.388	358.383	-39%
Provisiones	8.188	4.374	-47%
Otros pasivos corrientes	60.847	40.611	-33%
Pasivos corrientes	1.478.521	1.312.990	-11%
Total pasivos	2.528.879	2.883.360	14%
Total patrimonio neto y pasivos	4.031.928	3.634.860	-10%

No existen cambios significativos en propiedades y equipo de 2021 a 2022 (1%). Otras cuentas importantes que han variado en 2022 han sido el efectivo y equivalentes que ha disminuido en un 34%.

Las ganancias acumuladas han disminuido de forma importante. Y los pasivos se han incrementado de 714 mil a 1,2 millones para el 2022, aunque algunos créditos a corto plazo se han disminuido.

Las cuentas por cobrar solamente disminuyeron un 4% en 2022, lo cual refleja que no se ha podido lograr un mayor cobro de este activo que no está aportando de manera significativa a la empresa.

Tabla 19. Análisis vertical estado de resultados Corposeg (2021 – 2022)

	2021		2022	
Ingresos ordinarios	2.128.750		1.837.119	
Coste de las ventas	-1.636.889	-77%	-1.410.569	-77%
Resultado Bruto	491.861	23%	426.550	23%
Otros ingresos	752	0%	1.003	0%
Gastos de administración y ventas	-306.632	-14%	-270.301	-15%
Otros gastos	-6.383	0%	-7.550	0%
Participación contabilizada	397	0%	-1.472	0%
Resultado de explotación (EBIT)	179.995	8%	148.230	8%
Ingresos financieros	6.338	0%	56	0%
Gastos financieros	-25.373	-1%	-22.526	-1%
Costes financieros netos	-19.035	-1%	-22.470	-1%
Resultado antes de impuestos	160.960	8%	125.760	7%
Impuesto sobre las ganancias	-68.166	-3%	-45.049	-2%
Resultado después de impuestos	92.794	4%	80.711	4%

Se puede observar que el costo de las ventas es alto (77%), sin embargo, el tipo de actividad tiene costos importantes cargados al servicio. Los gastos de administración representan entre un 14 a 15%. Por tanto, el resultado antes de impuestos representa un 7 a 8%.

Por tanto, finalmente el resultado neto representa un 4% de los ingresos totales.

Tabla 20. Análisis horizontal estado de resultados Corposeg (2021 – 2022)

	Nota	2021	2022	2021 - 2022
Ingresos ordinarios		2.128.750	1.837.119	-14%
Coste de las ventas		-1.636.889	-1.410.569	-14%
Resultado Bruto		491.861	426.550	-13%
Otros ingresos		752	1.003	33%
Gastos de administración y ventas		-306.632	-270.301	-12%
Otros gastos		-6.383	-7.550	18%
Participación contabilizada		397	-1.472	-471%
Resultado de explotación (EBIT)		179.995	148.230	-18%
Ingresos financieros		6.338	56	-99%
Gastos financieros		-25.373	-22.526	-11%
Costes financieros netos		-19.035	-22.470	18%
Resultado antes de impuestos		160.960	125.760	-22%
Impuesto sobre las ganancias		-68.166	-45.049	-34%
Resultado después de impuestos		92.794	80.711	-13%

Los ingresos en 2022 disminuyeron en un 14% al igual que los costos de ventas. Los gastos de administración pudieron disminuir para que no se vea afectada de manera importante la rentabilidad, aunque la disminución fue del 12%. Esto generó a 2022 una disminución de los resultados del 18%. Con estas variaciones el resultado neto disminuyó un 13%, pero logró mantener utilidades positivas para la empresa.

Tabla 21. Principales indicadores

Liquidez corriente	2021		2022	
Activo corrientes	2.499.278	1,69	2.066.275	1,57
Pasivo corriente	1.478.521		1.312.990	

Rentabilidad sobre el activo ROE	2021		2022	
Utilidad neta	92794	2%	80711	2%
Total de activos	4031928		3634860	

Rentabilidad sobre el patrimonio F	2021		2022	
Utilidad Neta				
Utilidad sobre el patrimonio	92794	6%	80711	11%
	1.503.049		751.500	

Cuentas por cobrar y ventas	2021		2022	
Cuentas por cobrar	984.579	46%	943.225	51%
Ventas	2.128.750		1.837.119	

Se han considerado solamente indicadores centrales y enfocados al análisis que se busca. Se puede observar que la liquidez de la empresa es algo alta con una liquidez corriente de 1,69 a 2021 y 1,57 a 2022, necesaria para el tipo de operación que realiza la empresa.

El ROE de la empresa es un 2% para el 2021 y 2022, mientras que el ROA equivale a 6% al 2021 y 11% al 2022, un incremento que se observa importante, pero que depende de una disminución del patrimonio de la empresa, lo cual no es favorable.

Finalmente, las cuentas por cobrar sobre las ventas representan un 46% a 2021 y 51% a 2022, tema de estudio y que es el que debe vigilarse y encontrar una solución.

3.8 Actividades de propuesta de control

La propuesta planteada para mejorar el control interno enfocado a las cuentas por cobrar se divide en 6 aspectos centrales que se resumen a continuación:

1. Ambiente de Control

- Establecer y documentar políticas y procedimientos claros y coherentes para las cuentas por cobrar.
- Implementar programas de formación y sensibilización para promover una cultura ética y de integridad.

2. Evaluación de Riesgos

- Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos asociados con las cuentas por cobrar y desarrollar un plan para mitigarlos.
- Establecer controles preventivos y correctivos para gestionar los riesgos de incumplimiento de pago.

3. Actividades de Control

- Implementar controles rigurosos para garantizar la precisión y confiabilidad de los datos de las cuentas por cobrar.
- Establecer un proceso formal de revisión y aprobación de las cuentas por cobrar.

4. Información y Comunicación

- Establecer canales de comunicación claros y efectivos para informar sobre políticas, procedimientos, y problemas relacionados con las cuentas por cobrar.
- Implementar canales de comunicación con los clientes para facilitar la cobranza y resolver disputas.

5. Monitoreo

- Implementar procesos de monitoreo continuo para revisar el estado de las cuentas por cobrar y la eficacia de los controles.
- Tomar Medidas Correctivas Efectivas Estableciendo un proceso para identificar y corregir problemas de manera oportuna y efectiva.

6. Estrategias de Cobranza

- Segmentar las Cuentas por Cobrar clasificándolas según el riesgo y la antigüedad para aplicar estrategias de cobranza adecuadas.
- Implementar Tácticas de Cobranza Proactivas Utilizado recordatorios, incentivos, y negociaciones para facilitar la cobranza.
- Monitorear el Desempeño de Cobranza por medio de indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear y mejorar la eficacia de las estrategias de cobranza.

3.8.1 Desarrollo de los detalles de la propuesta.

Se plantean las siguientes políticas:

Políticas internas

Política de Crédito

Evaluación de Crédito: Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación y aprobación de créditos a clientes, considerando su historial crediticio, capacidad financiera, y relación con la empresa.

Términos y Condiciones: Definir y comunicar claramente los términos y condiciones de crédito, incluyendo plazos, intereses, y penalizaciones por pagos atrasados.

Política de Cobranza

Procedimientos de Cobranza: Implementar procedimientos formales y éticos de cobranza, respetando los derechos y la dignidad de los clientes.

Seguimiento de Pagos Atrasados: Establecer mecanismos de seguimiento y comunicación con los clientes para gestionar los pagos atrasados de manera oportuna y efectiva.

Política de Integridad y Ética

Código de Conducta: Desarrollar y promover un código de conducta que refleje los valores y principios éticos de la empresa en la gestión de las cuentas por cobrar.

Prevención de Conflictos de Interés: Implementar medidas para prevenir y gestionar conflictos de interés en la concesión de créditos y la gestión de cobros.

Política de Formación y Sensibilización

Programas de Formación: Ofrecer programas de formación continua para el personal involucrado en las cuentas por cobrar, enfocados en las mejores prácticas, regulaciones aplicables, y habilidades de comunicación y negociación.

Sensibilización Ética: Implementar campañas de sensibilización para fomentar una cultura de integridad y responsabilidad en la gestión de las cuentas por cobrar.

Política de Monitoreo y Revisión

Auditorías Internas: Realizar auditorías internas regulares para evaluar la eficacia y cumplimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar.

Mejora Continua: Establecer un proceso de revisión y mejora continua de las políticas y prácticas de cuentas por cobrar, incorporando feedback y aprendizajes.

Política de Comunicación y Transparencia

Comunicación Clara: Asegurar que todas las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar sean comunicados de manera clara y accesible a todos los stakeholders relevantes.

Transparencia con los Clientes: Mantener una comunicación abierta y transparente con los clientes sobre sus cuentas, incluyendo facturación, pagos, y cualquier problema o disputa.

3.8.2 Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos considera los siguientes aspectos:

Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos es el primer paso en el proceso de gestión de riesgos y consiste en reconocer los posibles riesgos que pueden afectar las cuentas por cobrar. Esto incluye:

- Riesgo de Crédito: Riesgo de incumplimiento por parte de los clientes.
- Riesgo Operacional: Riesgo de errores o fraudes en la facturación, cobranza o registro de transacciones.
- Riesgo de Cumplimiento: Riesgo de incumplimiento de regulaciones y leyes aplicables.
- Riesgo de Reputación: Riesgo de daño a la reputación de la empresa debido a prácticas de cobranza inadecuadas.

3.8.3 *Análisis de Riesgos.*

Una vez identificados los riesgos, es necesario analizarlos para comprender su naturaleza, probabilidad de ocurrencia e impacto potencial. Esto incluye:

- Evaluación de Probabilidad: Determinar la probabilidad de que ocurra cada riesgo.
- Evaluación de Impacto: Estimar el impacto financiero y operacional de cada riesgo.
- Priorización de Riesgos: Clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto para enfocar los esfuerzos en los más críticos.

3.8.4 *Implementación de Medidas de Gestión de Riesgos.*

Basándose en la identificación y análisis de riesgos, la empresa debe implementar medidas para gestionar y mitigar estos riesgos. Esto puede incluir:

- Políticas y Procedimientos Claros: Establecer políticas y procedimientos claros para la concesión de créditos, la cobranza y la comunicación con los clientes.
- Controles Internos: Implementar controles internos para detectar y prevenir errores, fraudes e incumplimientos.
- Seguimiento y Monitoreo: Realizar un seguimiento continuo de las cuentas por cobrar y los riesgos asociados, y ajustar las medidas de gestión según sea necesario.
- Formación y Sensibilización: Ofrecer formación y sensibilización al personal sobre los riesgos y las mejores prácticas en la gestión de cuentas por cobrar.
- Planes de Contingencia: Desarrollar planes de contingencia para responder a eventos de riesgo, como incumplimientos significativos o cambios en el entorno regulatorio.

3.8.5 *Actividades de Control.*

Asegurar la Precisión de los Datos

Para garantizar la precisión y confiabilidad de los datos de las cuentas por cobrar, la empresa debe implementar los siguientes controles:

- **Controles de Validación:** Implementar controles automáticos en el sistema de facturación para validar la exactitud de los datos ingresados, como montos, fechas y detalles del cliente.
- **Auditorías Internas:** Realizar auditorías internas regulares para verificar la precisión de los registros de cuentas por cobrar.
- **Segregación de Funciones:** Separar las responsabilidades entre diferentes empleados para evitar conflictos de interés y fraudes. Por ejemplo, la persona que registra una venta no debe ser la misma que aprueba el crédito.
- **Capacitación y Sensibilización:** Ofrecer capacitación continua al personal sobre las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar para asegurar que comprendan y sigan las mejores prácticas.
- **Integración de Sistemas:** Asegurar que los sistemas de facturación, contabilidad y cobranza estén integrados y actualizados para evitar discrepancias y errores.
- **Revisar y Aprobar Regularmente**
- La revisión y aprobación regulares de las cuentas por cobrar son esenciales para mantener la integridad y precisión de los datos. La empresa debe establecer un proceso claro para esto:
- **Revisión Semanal:** Realizar una revisión semanal de las cuentas por cobrar pendientes y en curso para identificar cualquier discrepancia o error.
- **Aprobación Mensual:** Implementar un proceso de aprobación mensual donde un supervisor o gerente revise y apruebe los registros de cuentas por cobrar. Esto debe incluir una revisión detallada de las transacciones, ajustes y conciliaciones.
- **Revisión Trimestral por la Alta Dirección:** La alta dirección debe revisar y aprobar trimestralmente un informe consolidado de las cuentas por cobrar, incluyendo una evaluación de la eficacia de los controles y cualquier medida correctiva necesaria.
- **Auditoría Anual Externa:** Considerar una auditoría externa anual de las cuentas por cobrar para obtener una evaluación independiente de la precisión y confiabilidad de los datos.

3.8.6 Información y Comunicación.

Comunicación Interna

- **Manual de Políticas:** Crear y distribuir un manual detallado de políticas y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar. Esto debe estar disponible en formato digital y en papel para todos los empleados relevantes.
- **Reuniones Regulares:** Organizar reuniones regulares con el personal de contabilidad, ventas y otros departamentos involucrados para discutir y aclarar las políticas y procedimientos.
- **Intranet y Tableros de Anuncios:** Utilizar la intranet de la empresa y tableros de anuncios físicos para comunicar actualizaciones, cambios y recordatorios relacionados con las cuentas por cobrar.
- **Capacitación Continua:** Ofrecer sesiones de capacitación y talleres para educar al personal sobre las políticas y prácticas de cuentas por cobrar.
- **Línea Directa Interna:** Establecer una línea directa o correo electrónico dedicado donde los empleados puedan hacer preguntas o expresar preocupaciones relacionadas con las cuentas por cobrar.
- Comunicación Externa
- **Portal del Cliente:** Desarrollar un portal en línea donde los clientes puedan acceder a sus facturas, realizar pagos y comunicarse directamente con el departamento de cuentas por cobrar.
- **Comunicación por Correo Electrónico:** Utilizar el correo electrónico para comunicarse con los clientes sobre facturas, recordatorios de pago y cualquier cambio en las políticas de crédito.
- **Línea de Atención al Cliente:** Establecer una línea de atención al cliente, dedicada a manejar consultas y preocupaciones relacionadas con las cuentas por cobrar.
- **Acuerdos Formales:** Cuando sea necesario, formalizar acuerdos de pago y políticas de crédito mediante contratos escritos y comunicación formal con los clientes.
- **Transparencia en la Facturación:** Asegurar que todas las facturas y comunicaciones relacionadas sean claras, transparentes y consistentes con las políticas de la empresa.

3.8.7 *Monitoreo.*

- **Monitorear y Revisar Regularmente**
- El monitoreo y la revisión regulares de las cuentas por cobrar son esenciales para mantener la precisión, la eficiencia y la efectividad del proceso. Aquí hay una guía breve sobre cómo hacerlo:
- **Establecer una Programación:** Definir una programación regular para revisar las cuentas por cobrar, como semanal, mensual o trimestral, dependiendo de las necesidades y el volumen de la empresa.
- **Utilizar Herramientas de Monitoreo:** Implementar herramientas de software que permitan un seguimiento en tiempo real de las cuentas por cobrar, incluyendo pagos pendientes, atrasados y conciliaciones.
- **Revisión por Parte de la Alta Dirección:** Asegurar que la alta dirección revise los informes y el estado de las cuentas por cobrar en cada período de revisión.
- **Auditorías Internas:** Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la eficacia de los controles y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar.
- **Documentar las Revisiones:** Mantener un registro detallado de todas las revisiones y observaciones para futuras referencias y cumplimiento normativo.
- **Tomar Medidas Correctivas Efectivas**

Cuando se identifican problemas o deficiencias en el proceso de cuentas por cobrar, es vital tomar medidas correctivas efectivas:

- **Identificar el Problema:** Comprender claramente la naturaleza del problema y su impacto en el proceso de cuentas por cobrar.
- **Desarrollar un Plan de Acción:** Crear un plan de acción detallado que describa los pasos necesarios para corregir el problema, incluyendo responsabilidades, plazos y recursos necesarios.
- **Implementar el Plan:** Ejecutar el plan de acción y monitorear de cerca su progreso, asegurando que se cumplan los plazos y se utilicen los recursos de manera eficiente.
- **Evaluar la Eficacia:** Una vez implementadas las medidas correctivas, evaluar su eficacia en la resolución del problema y en la mejora del proceso de cuentas por cobrar.

- **Documentar las Acciones:** Mantener un registro de todas las acciones correctivas tomadas, incluyendo la descripción del problema, el plan de acción, la implementación y la evaluación.

3.8.8 Estrategias de Cobranza.

La segmentación y clasificación de las cuentas por cobrar, especialmente cuando hay una alta cantidad de cuentas incobrables, es esencial para una gestión eficiente y efectiva. Aquí hay una guía detallada sobre cómo hacerlo:

1. Identificación de Cuentas Incobrables

Primero, es necesario identificar las cuentas que son potencialmente incobrables. Esto puede incluir cuentas con pagos atrasados significativos, clientes con historial de impagos, o cuentas en disputa.

2. Segmentación por Riesgo

Las cuentas deben segmentarse según el nivel de riesgo asociado:

Riesgo Alto: Cuentas con un historial de impagos, disputas legales, o clientes con problemas financieros conocidos.

Riesgo Medio: Cuentas con algunos retrasos en los pagos, pero sin un historial grave de incumplimiento.

Riesgo Bajo: Cuentas generalmente al día pero que requieren monitoreo.

3. Clasificación por Antigüedad

Además de la segmentación por riesgo, las cuentas deben clasificarse por antigüedad:

0-30 días: Recientes y probablemente menos preocupantes.

31-60 días: Requieren seguimiento y posiblemente acciones de cobro.

61-90 días: En riesgo y necesitan intervención inmediata.

Más de 90 días: Potencialmente incobrables y requieren acciones legales o de cobranza.

4. Implementación de Herramientas de Gestión

Utilizar software de gestión de cuentas por cobrar o herramientas de análisis para automatizar la segmentación y clasificación, y para monitorear las cuentas de manera continua.

5. Desarrollo de Estrategias de Cobro

Crear estrategias de cobro específicas para cada segmento. Por ejemplo, las cuentas de alto riesgo y antigüedad pueden requerir intervención legal, mientras que las cuentas de riesgo medio pueden abordarse con recordatorios y negociaciones.

6. Formación y Sensibilización

Entrenar al personal en la gestión de cuentas por cobrar y fomentar una cultura de integridad y ética en el proceso de cobro.

7. Revisión y Monitoreo Continuo

Implementar un proceso de revisión y monitoreo continuo para asegurar que las cuentas se gestionen de manera efectiva y que las estrategias de cobro sean eficaces.

3.8.9 Tácticas de Cobranza.

La implementación de tácticas de cobranza proactiva es vital para mantener un flujo de caja saludable y minimizar las cuentas incobrables. Aquí hay una guía detallada sobre cómo implementar estas tácticas:

1. Definición de Políticas de Cobro Claras

Documentar: Crear y documentar políticas de cobro claras y coherentes.

Comunicar: Asegurarse de que tanto el personal como los clientes comprendan estas políticas desde el inicio de la relación comercial.

2. Segmentación de Clientes

Identificar: Segmentar a los clientes según su historial de pago, riesgo crediticio y otros factores relevantes.

Personalizar: Desarrollar estrategias de cobro personalizadas para cada segmento.

3. Comunicación Temprana y Regular

Medios: Utilizar diversos medios como correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes de texto y cartas.

Recordatorios: Enviar recordatorios antes de la fecha de vencimiento de la factura.

Feedback: Mantener una comunicación abierta para recibir comentarios o resolver disputas rápidamente.

4. Monitoreo Continuo

Herramientas: Implementar herramientas de seguimiento para monitorear el estado de las cuentas por cobrar.

Alertas: Configurar alertas para identificar cuentas atrasadas rápidamente.

5. Incentivos y Sanciones

Descuentos: Ofrecer descuentos por pago anticipado o dentro de términos.

Penalizaciones: Aplicar intereses o cargos por pagos atrasados, según lo permita la ley.

6. Gestión de Relaciones

Empatía: Abordar las situaciones de cobro con empatía y profesionalismo.

Negociación: Estar dispuesto a negociar planes de pago si es necesario.

7. Formación del Personal

Capacitación: Proporcionar formación continua al personal de cobranza en técnicas de comunicación, negociación y manejo de conflictos.

Sensibilización: Fomentar una cultura ética y de integridad en el proceso de cobro.

8. Revisión y Mejora Continua

Análisis: Evaluar regularmente la efectividad de las tácticas de cobro.

Mejora: Implementar mejoras según sea necesario.

3.8.10 Indicadores.

Finalmente, los indicadores planteados para lograr el control de las cuentas por cobrar que de soporte a las diferentes estrategias y acciones planteadas se presentan a continuación:

Tabla 22. Indicadores

Nombre	Fórmula	Descripción
Tasa de Recuperación	$(\text{Pagos Recibidos} / \text{Cuentas por Cobrar}) * 100$	Mide el porcentaje de cuentas por cobrar que se han recuperado en un período determinado.
Edad Promedio de Cuentas por Cobrar	$\text{Suma de (Días Atrasados} * \text{Monto)} / \text{Total}$	Calcula la antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, ponderada por el monto.
Tasa de Cuentas Incobrables	$(\text{Cuentas Incobrables} / \text{Ventas Totales}) * 100$	Mide el porcentaje de ventas que se han convertido en cuentas incobrables.
Duración del Ciclo de Cobro	$\text{Fecha de Cobro} - \text{Fecha de Facturación}$	Calcula el número de días promedio que toma cobrar una factura desde su emisión.
Tasa de Respuesta a Recordatorios	$(\text{Respuestas a Recordatorios} / \text{Total}) * 100$	Mide el porcentaje de respuestas recibidas a los recordatorios de pago enviados.
Costo por Cobro	$\text{Costo Total de Cobro} / \text{Número de Cobros}$	Calcula el costo promedio incurrido en el proceso de cobro por cada cuenta recuperada.
Tasa de Disputas	$(\text{Número de Disputas} / \text{Total}) * 100$	Mide el porcentaje de cuentas por cobrar que han sido objeto de disputa.
Tasa de Cumplimiento de Acuerdos	$(\text{Acuerdos Cumplidos} / \text{Total}) * 100$	Mide el porcentaje de acuerdos de pago cumplidos en relación con el total de acuerdos realizados.

3.9 Discusión de resultados

El análisis reveló deficiencias significativas en el control interno de las cuentas por cobrar. La falta de políticas y procedimientos claros, junto con una gestión de riesgos inadecuada, ha llevado a una gran cantidad de cuentas impagas y una cartera vencida creciente (Debilidades D1, D2, D4). La encuesta y la entrevista confirmaron una falta de comprensión y compromiso con los controles internos, lo que refleja una cultura organizacional débil en este aspecto.

La falta de control interno en las cuentas por cobrar se relaciona con los hallazgos de Arens et al. (2017), quienes destacan la importancia de los controles internos en la gestión eficiente de las cuentas por cobrar. La situación actual de la empresa refleja una falta de adherencia a estas prácticas recomendadas.

La propuesta para mejorar la evaluación y gestión de riesgos incluye la identificación y análisis estructurado de los riesgos asociados con las cuentas por cobrar y la implementación de medidas de gestión de riesgos. Esto se alinea con las oportunidades identificadas en el mercado y la necesidad de abordar las debilidades en el control interno (O1, D1).

La propuesta para mejorar la evaluación y gestión de riesgos se alinea con el marco COSO (2013), que enfatiza la importancia de la identificación y gestión de riesgos. La falta de análisis estructurado en la empresa contrasta con las recomendaciones de Kaplan y Mikes (2012) sobre la gestión integral de riesgos.

La necesidad de políticas claras y programas de formación y sensibilización para promover una cultura ética y de integridad fue un tema recurrente en la investigación. La implementación de estas políticas puede fortalecer el ambiente de control y alinear la empresa con las mejores prácticas en la industria (Fortalezas F3, F5).

La necesidad de políticas claras y programas de formación se refleja en los trabajos de Treviño et al. (2014), quienes subrayan la importancia de la cultura ética y la integridad en las organizaciones. La implementación de estas políticas puede fortalecer el ambiente de control, como se discute en el marco COSO (2013).

La propuesta para establecer canales de comunicación claros y facilitar la comunicación externa, junto con el monitoreo y revisión regulares, aborda las debilidades identificadas en la información y comunicación, y el monitoreo dentro de la empresa (Debilidades D5).

La comunicación efectiva y el monitoreo regular son fundamentales según DeLoach y Thomson (2011). La falta de canales de comunicación claros en la empresa contrasta con las mejores prácticas en la gestión de la información y la comunicación.

La segmentación de cuentas y la clasificación según el riesgo y la antigüedad, junto con las tácticas de cobranza proactiva, son esenciales para abordar el problema de las cuentas incobrables. La implementación de KPI para monitorear y mejorar la eficacia de estas estrategias es un paso crítico hacia la mejora continua.

La segmentación de cuentas y las tácticas de cobranza proactiva se relacionan con las estrategias recomendadas por Sartoris et al. (2013) para la gestión eficiente de las cuentas por cobrar. La implementación de KPI se alinea con las prácticas de monitoreo y mejora continua discutidas por Neely et al. (2007).

Las propuestas presentadas en este estudio ofrecen un camino claro hacia la mejora en áreas críticas, incluyendo el control interno, la evaluación y gestión de riesgos, las políticas y procedimientos, la comunicación y el monitoreo, y las estrategias de cobranza. La implementación exitosa de estas propuestas puede posicionar a la empresa para un éxito sostenible en un mercado competitivo y en constante cambio.

CONCLUSIONES

- El estudio realizado sobre la gestión de cuentas por cobrar en la empresa revela una necesidad crítica de fortalecer el control interno, la evaluación de riesgos, y las estrategias de cobranza. La falta de políticas claras, comunicación efectiva, y monitoreo regular ha llevado a deficiencias en la gestión de cuentas por cobrar, lo que resalta la importancia de una revisión y mejora integral en estos aspectos.
- La falta de conocimiento y comprensión sobre la importancia del control interno y la evaluación de riesgos en la empresa es evidente. La cultura de la empresa no enfatiza suficientemente la importancia del cumplimiento de políticas y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar.
- La observación y verificación interna revelaron deficiencias significativas en el ambiente de control, la evaluación de riesgos, y las actividades de control. La falta de procedimientos documentados y canales de comunicación adecuados resalta la necesidad de una revisión exhaustiva de las prácticas actuales.
- La identificación de debilidades en el control interno y la gestión de cuentas impagas, junto con las fortalezas en la posición de mercado y recursos financieros, proporciona una base sólida para la implementación de mejoras estratégicas.
- La implementación de políticas claras, programas de formación, y tácticas de cobranza proactiva puede fortalecer significativamente el control interno y la gestión de cuentas por cobrar en la empresa.
- La identificación y análisis estructurado de riesgos, junto con la implementación de medidas de gestión de riesgos, puede mitigar los riesgos asociados con las cuentas por cobrar y mejorar la precisión y confiabilidad de los datos.
- La investigación y propuesta presentadas en este estudio son fundamentales para la salud financiera y operativa de la empresa. La mejora en la gestión de cuentas por cobrar no solo fortalecerá el control interno y la evaluación de riesgos, sino que también contribuirá a la integridad y ética en la organización. La implementación de las recomendaciones puede llevar a una transformación significativa en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa, asegurando su sostenibilidad y éxito en el mercado competitivo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar e implementar políticas y procedimientos claros y documentados en torno a las cuentas por cobrar. Esto incluye la creación de un manual de procedimientos que detalle las responsabilidades, procesos, y controles internos, así como programas de formación y sensibilización para promover una cultura ética y de integridad.
- La empresa debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos asociados con las cuentas por cobrar y establecer medidas de gestión de riesgos adecuadas. Esto puede incluir la segmentación y clasificación de cuentas según el riesgo y la antigüedad, y la implementación de controles para garantizar la precisión y confiabilidad de los datos.
- Se recomienda establecer canales de comunicación claros y efectivos para las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar, tanto interna como externamente. Además, se debe implementar un proceso regular de monitoreo y revisión de las cuentas por cobrar, incluyendo la toma de medidas correctivas efectivas cuando se identifiquen problemas.
- La empresa debe implementar tácticas de cobranza proactiva, utilizando diversos medios y enfocándose en la comunicación temprana y constante con los clientes. Esto puede incluir el uso de recordatorios, seguimiento regular, y negociación de acuerdos de pago cuando sea necesario.
- La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para monitorear y mejorar la eficacia de las estrategias de cobranza es esencial. Esto permitirá a la empresa evaluar el rendimiento en tiempo real y hacer ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos deseados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa de Seguridad Privada. (2022). *Indicadores de gestión de las empresas de seguridad privadas*. Valencia - España: ACSP publicaciones.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services*. Pearson.
- Armijos, E. (2022). *El control interno organizacional aplicado al largo plazo*. Salamanca - España: Metro publicaciones.
- Arrieta, D., & Sotelo, J. (2019). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Asociación Española para la Calidad. (2023). *COSO*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de Resultados Cuentas Nacionales Trimestrales*. Banco Central del Ecuador.
- Barros, M. (2021). *Las cuentas por cobrar dentro de las empresas*. Madrid - España: Global publicaciones.
- Berggrun, L. (2011). *Intrducción al análisis de riesgos financiero*. Ecoe ediciones.
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10, 269-277.
- Burgos, D. (2021). *Las cuentas por cobrar dentro de la gestión empresarial*. Lima - Perú: Pirámide ediciones financieras.
- Cáceres, D., & Zaballos, J. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. ESIC Editorial.
- Calle, M. (2022). *Diseño transversal de las investigaciones*. Lima - Perú: Planeta ediciones educativas.
- Cámara de Comercio de Quito. (2022). *Indicadores de las pymes de la ciudad de Quito*. Quito - Ecuador: Cámara de Comercio de Quito publicaciones.
- Camargo, V. (2021). *El riesgo financiero dentro de una empresa*. Madrid - España: Otelos ediciones.
- Carrillo, A. (2020). *Enfoques investigativos metodológicos*. Sao Paulo - Brasil: Automonik ediciones educativas.

- Catalán, L. (2014). *El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú .
- Cevallos, D. (2022). Análisis Correlacional de los determinantes de las crisis económicas. *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*, 1-2.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (2020). *Normas en gestión de riesgos*. Dallas - Estados Unidos: COSO publicaciones.
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cuello, E. (2020). *Los alcances situacionales de las investigaciones*. Madrid - España: Alexres ediciones educativas.
- De Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Editorial Limusa.
- DeLoach, J., & Thomson, J. (2011). *Enterprise Risk Management: An Analytic Approach*. Tillinghast – Towers Perrin.
- Díaz, J., Grajalas, J., & Torres, M. (2018). Riesgo financiero en las empresas españolas. *Revista Empresarial*, 12, 52-61.
- Dickins, D., & Fay, R. (2017). COSO 2013: Aligning internal controls and principles. *Issues in Accounting Education*, 32, 117-127.
- Galarza, X. (2020). *El control interno en las funciones públicas*. Valencia - España: Torres ediciones financieras.
- García, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Fundación Mapfre.
- García, F., González, J., Oliver, J., & Rueda, G. (2019). Medidas de riesgo en la selección de carteras. *Revista Espacios*, 40.
- García, S. (2022). *La delincuencia organizada y el desarrollo de focos delictivos en Ecuador*. Quito - Ecuador: Flasco publicaciones.
- García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). *Revista científica UISRAEL*, 5, 37-50.

- Garrido, A. (2021). *Los proyectos de inversión en organizaciones*. Puebla - México: Plaza ediciones.
- Gómez, O. (2016). *Gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): un estudio de casos*. Medellín: Universidad EAFIT.
- González, P. (03 de 03 de 2023). Estas son las provincias de Ecuador donde subió la pobreza. *Primicias* , págs. 1-3.
- Harper, M. (2020). *Sistemas de variación estadística*. México D.F. - México: Cuadros ediciones educativas.
- INEC . (2023). *indice de pobreza en el ecuador* . Quito : Ecuador en Cifras .
- Isaza, A. (2012). *Control interno y sistema de gestión de calidad. Colombia*. Ediciones de la U.
- Jara, B., & Zurita, I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista CIENCIAMATRIA*, 7, 691-722.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Labajos, F., Taípe, I., & Mendoza, I. (2020). Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018. . *Espíritu emprendedor TES*, 4, 13-27.
- LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA. (2003). *Registro Oficial 130 de 22-jul.-2003*. Lexis .
- Lizarzaburu, E., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano¹. *Revista Estudios gerenciales*, 28, 96-103.
- Machado, J. (03 de 09 de 2022). Con alarmas y toletes, barrios de Quito se organizan contra la delincuencia. *PRIMICIAS* , págs. 1-3.
- Mantilla, M., & Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno (3a. . Ecoe Ediciones*.
- Mella, C. (10 de 03 de 2023). La inseguridad en Ecuador escala a niveles históricos y se impone como prioridad del próximo Gobierno. *El país* , págs. 1-7.
- Montero, E. (2023). *Los riesgos y manejo de la administración financiera*. Bogotá - Colombia: Golden ediciones.

- Montoya, L., Arias, S., & Benjumea, J. (2006). Metodologías para la medición del riesgo financiero en inversiones. *Revista Scientia et technica*, 12, 275-278.
- Moreno, E. (2022). *La seguridad privada y su efecto social como ente dinamizador*. Madrid - España: Plata ediciones.
- Naranjo, V. (2018). *Formas de generar datos de investigación*. Barcelona - España: Zelerry ediciones estadísticas.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2007). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Novales, A. (2016). *Valor en riesgo. Trabajo Investigativo*. . Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Olarte, J. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. . *Revista Scientia et technica*, 12, 347-350.
- Olarte, J. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. . *Revista Scientia et technica*, 12, 347-350.
- Orellana, I., Reyes, M., & Cevallos, E. (2019). Evolución de los modelos para la medición del riesgo financiero. *Revista Uda Akadem*, (3 , 7-34.
- Ortega, K., & Pino, S. (2021). Impacto social y económico de los factores de riesgo que afectan la seguridad ciudadana en Ecuador. *Revista Espacios* , 1-19.
- Palomo, J. (2021). *La estructura investigativa en campos cualitativos*. Lima - Perú: Predom ediciones educativas.
- Pedroza, M., Quintero, W., & Arévalo, J. (2019). Riesgo de cartera: Una aplicación en el sector cooperativo. *Revista Espacios*, 40.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2023). *Anuncio muerte cruzada*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/05/2023.05.17-CN-MUERTE-CRUZADA.pdf>
- PRIMICIAS. (2023). *Zapata: 35 nuevas UPC deberían estar listas a finales de junio de 2023*.

- Quezada, A. (2022). *Manejo de finanzas organizacionales para empresas de seguridad*. Barcelona - España: Atlas ediciones.
- Rittenberg, L. (2013). COSO 2013 a reflection of the times: the long-awaited Internal Control-Integrated Framework update aims to help organizations better design and implement controls, with an eye toward today's business challenges. *Internal Auditor*, 70, 60-66.
- Rivas, D., & Burgos, J. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (223).
- Rodríguez, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Revista de Ciencias económicas*, 29, 50-62.
- Sagner, A. (2012). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile. *Revista de análisis económico*, 27, 27-53.
- Sagner, A. (2021). El índice cartera vencida como medida de riesgo de crédito: Análisis y aplicación al caso de Chile. *Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile)*, (618).
- Sailema, K., Cunalata, G., Paredes, M., & Patricia, M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Visionario digital*, 5, 49-69.
- Salamanca, P. (2020). *Modelo COSO y su utilización dentro de las empresas*. Cuenca - Ecuador: Pirámide ediciones.
- Salgado, D., & Awad, G. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. *Revista Estudios Gerenciales*, 38, 424-435.
- Sanchez, F., & Granados, C. (2023). INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA POLÍTICA CONTENCIOSA: ECUADOR BAJO GUILLERMO LASSO. *Revista de ciencia polpitica (Santiago)*.
- Sartoris, W. L., Hill, N. T., & Doran, B. M. (2013). The Effect of Collection Effort on Accounts Receivable Recovery: A Field Study. *The Accounting Review*, 88(3), 1041-1057.

- Suarez, L. (2020). *Implementación del COSO dentro de las empresas modernas*. Lima - Perú: Oaxaca ediciones.
- SurveyMonkey. (2021). *Cálculo muestral*. Houston - Estados Unidos: SurveyMonkey estimaciones estadísticas.
- Toro, J., & Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES-estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de investigación*, 11, 78-88.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2014). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Troyano, A. (2019). *Sistemas metodológicos*. Bogotá - Colombia: Aries publicaciones educativas.
- Udeh, I. (2020). Observed effectiveness of the COSO 2013 framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16, 31-45.
- Uriarte, F. (2016). Determinantes del riesgo de incumplimiento: una aplicación al mercado de préstamos de consumo no revolventes. *Revistas de Temas Financieros*, 2, 265-266.
- Vaca, A., & Orellana, I. (2020). Análisis de riesgo financiero en el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos del Ecuador. *Revista Economía y Política*, (32), 133-165.
- Vargas, C. (2021). *Los efectos de la delincuencia en Ecuador y acciones prácticas*. Quito - Ecuador: Metro ediciones investigativas.
- Villalva, M. (2008). Conceptualización del riesgo en los mercados financieros. . *Foro: Revista de Derecho*, (10), 141-155.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Encuesta

Sección 1: Ambiente de Control

- 1) ¿Conoce y comprende la importancia de los controles internos en relación con las cuentas por cobrar?

Sí

No

Parcialmente

- 2) ¿Existe una cultura en la empresa que enfatiza la importancia del control interno y el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con las cuentas por cobrar?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Sección 2: Evaluación de Riesgos

- 3) ¿Está familiarizado con los riesgos asociados a las cuentas por cobrar?

Sí

No

Parcialmente

- 4) ¿La empresa ha evaluado los riesgos específicos asociados con las cuentas por cobrar y ha establecido controles para mitigar estos riesgos?

Sí

No

Parcialmente

Sección 3: Actividades de Control

5) ¿Existen procedimientos documentados para la gestión de las cuentas por cobrar (por ejemplo, la facturación, el seguimiento de los pagos atrasados, la realización de conciliaciones)?

Sí

No

No estoy seguro

6) ¿Se supervisan y revisan regularmente estas actividades de control?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Sección 4: Información y Comunicación

7) ¿Se comunican regularmente las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

8) ¿Se proporcionan informes regulares sobre el estado de las cuentas por cobrar a la alta dirección?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Sección 5: Monitoreo

9) ¿Existen procedimientos para el monitoreo continuo de los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar?

Sí

No

No estoy seguro

10) ¿Se toman acciones correctivas cuando se identifican deficiencias en los controles internos relacionados con las cuentas por cobrar?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Anexo 2. Entrevista

Sección 1: Ambiente de Control

- 1) ¿Cómo se enfatiza la importancia de los controles internos en la gestión de cuentas por cobrar dentro de la organización?

Sección 2: Evaluación de Riesgos

- 2) ¿Podría describir los riesgos más significativos asociados con las cuentas por cobrar y cómo se identifican y gestionan estos riesgos?

Sección 3: Actividades de Control

- 3) ¿Podría describir los procedimientos existentes para gestionar las cuentas por cobrar y cómo se controla su cumplimiento?

- 4) ¿Cómo se supervisan y revisan las actividades de control de las cuentas por cobrar?

Sección 4: Información y Comunicación

- 5) ¿Cómo se comunican y se hacen entender las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

- 6) ¿Cómo se informa a la alta dirección sobre el estado de las cuentas por cobrar y la efectividad de los controles internos relacionados?

Sección 5: Monitoreo

- 7) ¿Podría describir los procedimientos existentes para el monitoreo continuo de los controles internos de las cuentas por cobrar?

- 8) ¿Qué acciones se toman cuando se identifican problemas con los controles internos de las cuentas por cobrar?

Anexo 3. Respuesta de entrevistas

Gerente general

Sección 1: Ambiente de Control

1) ¿Cómo se enfatiza la importancia de los controles internos en la gestión de cuentas por cobrar dentro de la organización?

Mira actualmente el control interno lo estamos tomando con bastante importancia en la gestión de cuentas por cobrar, pero justamente porque hemos tenido muchos problemas en eso y en realidad antes no se le tomaba con tanta importancia y aún ahora no tenemos el mejor procedimiento y saber todo lo que se deba hacer de forma correcta para que exista un buen control interno en las cuentas por cobrar. Estamos haciendo todos los esfuerzos por mejorar este sistema pero actualmente justamente tenemos problemas con eso y tiene mucha importancia pero aún no tenemos el mejor sistema para controlarlo.

Sección 2: Evaluación de Riesgos

2) ¿Podría describir los riesgos más significativos asociados con las cuentas por cobrar y cómo se identifican y gestionan estos riesgos?

Pienso que los riesgos más importantes están ligados a la pérdida de liquidez por una parte Por otra parte a la pérdida de dinero con algunos clientes que no pagan finalmente por diferentes razones y la situación del país se hizo compleja después de la pandemia y algunas empresas quedaron con dificultades. Ahora se tiene una mejor forma de cobrar debido a esta experiencia mala que tuvimos, pero aún no se tiene un muy buen sistema de control, entonces considero que si nuevamente las empresas tienen una situación problemática, se puede tener un riesgo importante todavía en estos dos ámbitos es decir que se demoren los pagos o que finalmente no se pueda cobrar y por tanto que existan pérdidas directas para la empresa por cuentas incobrables.

Sección 3: Actividades de Control

3) ¿Podría describir los procedimientos existentes para gestionar las cuentas por cobrar y cómo se controla su cumplimiento?

Se tiene actualmente unas ciertas políticas para el cobro estas políticas están dadas lastimosamente no de forma fija sino en ciertos casos para algunas empresas se les permite pagar de acuerdo a lo que a veces de ellos mismo solicitan por ejemplo que los pagos se realizan a fin de mes en otros casos los pagos se realizan cada 3 meses son

negociaciones individuales que se van haciendo con cada empresa como y lastimosamente no se mide el riesgo para cada caso y tampoco existen políticas firmes o procedimientos específicos para cada caso eso es lo que genera los riesgos que se ha mencionado.

4) ¿Cómo se supervisan y revisan las actividades de control de las cuentas por cobrar?

Las actividades de control más que de control las actividades de cobranza están a cargo de contabilidad y tesorería en la empresa que son los encargados de esto y en ciertas ocasiones interviene las personas de ventas o negociaciones para dar una cierta presión en ciertos casos de pagos, pero como te das cuenta no está bien definido el tema. En la recepción de los informes contables y en ciertas validaciones, en este caso mi persona la gerencia se encarga de hacer una cierta supervisión como a ver lo que sucede y tomar ciertas decisiones en cada caso.

Sección 4: Información y Comunicación

5) ¿Cómo se comunican y se hacen entender las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

Hay varias formas de comunicación, hay reuniones entre contabilidad tesorería, ventas y la supervisión mencionada por parte de gerencia, pero no existe una comunicación definida específicamente para este procedimiento. Internamente podríamos decir que la comunicación es de intermedia en la empresa y fluye pero no está definido como procedimiento.

6) ¿Cómo se informa a la alta dirección sobre el estado de las cuentas por cobrar y la efectividad de los controles internos relacionados?

Como te mencionaba la gerencia recibe los estados financieros conjuntamente con el análisis correspondiente y la mayor parte de veces es ahí donde se ve la situación de las cuentas por cobrar y las falencias que se ha visto estos últimos años, también cuando la gerencia solicita evidentemente se reporta lo que se requiera, pero nuevamente repito no está definido un procedimiento de información y menos específicamente de lo que es cuentas por cobrar. Han existido mayor cantidad de acercamientos y reuniones para revisión últimamente, justamente por la situación, pero no de forma estructurada.

Sección 5: Monitoreo

7) ¿Podría describir los procedimientos existentes para el monitoreo continuo de los controles internos de las cuentas por cobrar?

De manera directa te indico que no existen estos procedimientos, existen los procedimientos que están definidos para hacer las negociaciones con las empresas, están definidas las funciones que corresponden a los cobros con las empresas, nos comunicamos internamente para ver el tiempo que se les da a los clientes para los pagos y también negociamos las condiciones que nos solicitan cada empresa, así como las condiciones finales se establecen en los contratos de trabajo. Existen procedimientos empíricos pero no definidos ni optimizados.

8) ¿Qué acciones se toman cuando se identifican problemas con los controles internos de las cuentas por cobrar?

En relación a las cobranzas con los clientes, En una primera instancia se conversa con la empresa para solicitar el pago de forma inmediata y se les envía recordatorios, se busca conversar con las personas involucradas y en último caso con el gerente. Sin embargo en relación al control interno nuestro de las cuentas por cobrar las acciones han empezado con reuniones para ver cuáles son las mejores opciones para cobrar y en ciertos casos ha pasado a cobranza legal, pero en muchos casos no se ha llegado a esa instancia debido a que no se quiere perder a los clientes que se han tenido y que son importantes, pero tampoco se tiene un proceso definido cuando existen problemas con controles internos.

Entrevista Contador

Sección 1: Ambiente de Control

1) ¿Cómo se enfatiza la importancia de los controles internos en la gestión de cuentas por cobrar dentro de la organización?

Bueno, te diré, hemos estado tratando de poner más énfasis en los controles internos últimamente, especialmente con todo el lío de las cuentas por cobrar. Pero, siendo honesto, aún estamos en recién empezando en este tema. Estamos aprendiendo sobre la marcha y tratando de mejorar, pero aún hay mucho trabajo por hacer.

Sección 2: Evaluación de Riesgos

2) ¿Podría describir los riesgos más significativos asociados con las cuentas por cobrar y cómo se identifican y gestionan estos riesgos?

Los riesgos, sí, hay varios. La pérdida de liquidez es un gran problema, y luego está el riesgo de que algunos clientes simplemente no paguen. La pandemia no ayudó en absoluto. Estamos tratando de ser más inteligentes en cómo cobramos, pero aún no tenemos un sistema infalible. Es un aprendizaje constante, y estamos tratando de ser más proactivos, pero aún hay desafíos.

Sección 3: Actividades de Control

3) ¿Podría describir los procedimientos existentes para gestionar las cuentas por cobrar y cómo se controla su cumplimiento?

En cuanto a los procedimientos, es un poco como viene. Tenemos algunas políticas, pero no son uniformes. Algunos clientes pagan al final del mes, otros en más tiempo y tenemos los que ya deben más de 2 años, y todo se negocia caso por caso. No es ideal, y sabemos que necesitamos ser más estrictos. La supervisión es un poco ad hoc, y aunque estamos tratando de mejorar, aún no hemos llegado a donde necesitamos estar.

4) ¿Cómo se supervisan y revisan las actividades de control de las cuentas por cobrar?

La supervisión y revisión de las cuentas por cobrar no tiene una forma definida, para ser honesto. Contabilidad y tesorería están a cargo, y a veces ventas se involucra. La gerencia echa un vistazo a los informes y toma decisiones caso por caso. Pero no hay un sistema sólido en su lugar. Es más, una mezcla de seguimiento, comunicación y un poco de intuición. Estamos trabajando en ello, pero aún hay mucho camino por recorrer.

Sección 4: Información y Comunicación

5) ¿Cómo se comunican y se hacen entender las políticas y procedimientos de control interno relacionados con las cuentas por cobrar?

La comunicación es un área en la que definitivamente podríamos mejorar. Hay reuniones y charlas entre los departamentos, pero no hay un procedimiento claro y definido. La gente entiende más o menos lo que se espera, pero no hay una guía sólida. A veces la comunicación se distorsiona inclusive, y estamos tratando de arreglar eso.

6) ¿Cómo se informa a la alta dirección sobre el estado de las cuentas por cobrar y la efectividad de los controles internos relacionados?

La alta dirección recibe los estados financieros y análisis, y ahí es donde suelen ver la situación de las cuentas por cobrar. Pero no hay un flujo constante de información. Es más como "aquí tienes los números, ahora averigua qué está pasando". Ha habido más reuniones últimamente debido a la situación, pero aún no es algo estructurado. Es un área en la que sabemos que necesitamos mejorar.