

---

---

## **FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA**

### **CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO  
OPERATIVO EN LOS PROCESOS DE CREDITOS Y COBRANZAS  
Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES  
DE LA EMPRESA CARROCERÍAS CONTINENTAL SAC”

### **TESIS**

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE  
**CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES** :

BACH .CARLOS ALBERTO VAZALLO VENEROS.  
BACH. BETO ALONSO RODRIGUEZ MALAVER.

**ASESORA** :

CPCC ERIKA ROUILLON FUDRINI.

**AÑO** :

2010

---

---

**TRUJILLO – PERÚ**

## DEDICATORIA

Con mucho amor a mis padres

### **Carlos y Sofía**

Como prenda testimonial de mi gratitud a sus sacrificios y desvelos por permitirme cumplir con cada uno de mis objetivos.

Con gran cariño a mi hermana **Sofía** por ser mi ejemplo de dedicación y amistad sincera que estimuló el logro de mis aspiraciones.

Con especial reconocimiento a **mis profesores** por ser fuente inagotable de conocimientos y por la experiencia que supieron impartirme durante mi realización como estudiante.

A **mis amigos y compañeros de toda mi vida** por cada momento vivido y que siempre me han alentado espiritualmente en el desarrollo de mi carrera profesional.

***Carlos Alberto Vazallo Veneros***

## DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para poder culminar el desarrollo de esta investigación.

A mis padres **Roberto y Edisa**, por ser fuente de inspiración, aliento y por todo el apoyo brindado.

A mis hermanos **Diego y Clarissa** por todos los momentos pasados juntos en armonía y diversión.

A mis profesores y amigos por cada momento vivido junto a ellos y por los conocimientos adquiridos en mi vida universitaria.

***Beto Alonso Rodriguez Malaver.***

## **AGRADECIMIENTO**

Con especial agradecimiento a nuestro Director de carrera C.P.C. Jorge Vílchez Pérez por ser ejemplo de disciplina y perseverancia para el desarrollo de nuestro trabajo.

A la plana docente de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte por ser fuente de conocimientos y por las sabias enseñanzas que supieron impartirnos durante nuestra realización como estudiantes.

En forma muy especial y con todo cariño a nuestra asesora C.P.C.C. Erika Rouillon Frudini por su apoyo incondicional en el desarrollo de nuestra tesis.

**LOS AUTORES**

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO DICTAMINADOR:**

Nos es grato concurrir ante ustedes, para poner a vuestra consideración y de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos Profesionales de la Universidad Privada del Norte de Trujillo, el presente trabajo intitulado: "IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO EN LOS PROCESOS DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA CARROCERÍAS CONTINENTAL S.A.C.", con el que pretendemos, previa sustentación, optar el título de Contador Público.

Mucho hemos de agradecer a ustedes, distinguidos miembros del jurado, se sirvan dispensar los errores que este trabajo pudiera ofrecer en su contenido ya que ello en cierta forma obedece a la corta experiencia que en materia de Auditoria, poseen los suscritos; sin embargo debemos expresarles que el presente estudio ha sido cuidadosamente desarrollado con el afán de querer significarle al lector una herramienta útil de consulta, mediante la cual pudieran absolver cualquier circunstancia dudosa.

Con esta oportunidad y con vuestra venia, suscribimos ante ustedes.

Muy atentamente.

Trujillo, Diciembre del 2,010

---

**Carlos Alberto Vazallo Veneros.**

---

**Beto Alonso Rodríguez Malaver.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó mediante un análisis externo, imparcial e independiente de la problemática visible en la empresa industrial Carrocerías Continental S.A.C. del sector metalmecánico, ubicada en Avenida 02 Manzana C-10 Lote 05, en el Parque Industrial, en el distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, durante los meses de Julio a Noviembre del año 2,010.

La empresa industrial Carrocerías Continental S.A.C. tiene como actividad principal la fabricación, ensamblaje y reparación de carrocerías metálicas para microbuses y omnibuses en la ciudad de Trujillo.

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo implementado en los procesos de Créditos y Cobranzas fue elaborado con el fin de salvaguardar el activo corriente, optimizar la eficiencia operativa de los procesos internos de Créditos y Cobranzas, prevenir el fraude de las operaciones de venta al crédito, controlar las cuentas por cobrar, mejorar la liquidez y obtener Estados Financieros confiables.

Para determinar si el Sistema de Administración del Riesgo Operativo implementado en los procesos de Créditos y Cobranzas mejorando consecuentemente la liquidez de la empresa, utilizando herramientas de la Auditoría Operativa, como la aplicación de la metodología de administración de riesgos corporativos - COSO E.R.M. e indicadores de eficiencia operativa, complementando los resultados de la información financiera de la firma en referencia.

Además de describir las distintas fases que forman parte del proceso de la administración de riesgos, también se identificarán ciertas técnicas implícitas en la investigación que pueden ser de gran ayuda a la hora de identificar y analizar los riesgos, proponiendo una serie de estrategias y actividades de control interno como respuesta a los riesgos hallados.

La aplicación de éstas herramientas de Auditoría Operativa permitieron identificar con mayor precisión los puntos de riesgo en los procesos evaluados y la evolución de los procesos internos, facilitando así la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas.

## ABSTRACT

This research work was done through an external analysis, impartial and independent from the real problems seen in the "Carrocerías Continental S.A.C." company located on Second Avenue C-10 Block 02 Lot 05, in the industrial zone in La Esperanza – Trujillo – La Libertad, between the months of August and November 2010.

"Carrocerías Continental S.A.C." is a big company which is dedicated to manufacture, assemble and repair metallic bodies to all kind of buses in Trujillo city.

The management operating risk system added in the process of "Credits and collection" was made with the main purpose of protecting the current assets, optimizing the operational efficiency of the internal process of "Credits and Collection", to prevent the fraud in the movement of credit sales, controlling the bills to charge, improving the liquidity and getting reliable financial statements.

To determine if the management of the operating risk in the system applied to the process of "Credits and Collection" improved the liquidity of the company, We have used Operating Audit tools like management of corporation risks methodology – COSO E.R.M. and operating efficiency indicators, to complement the results of financial information.

In addition to describing the various stages that are part of the process of risk management techniques will also identify certain implied in research that may be of great help in identifying and analyzing risks, proposing a series of strategies and activities internal control in response to the risks found.

The application of Operating Audit tools allowed us to identify, in a better way, the risks of the scanning process and the evolution in the internal process, getting it easy to improve the management operating risk system in the process of "Credits and collection".

	<b>INDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>2</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>5</b>	
<b>RESÚMEN</b>	<b>6</b>	
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>	
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO</b>	<b>13</b>	
<b>1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>	
<b>1.1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>	<b>13</b>	
<b>1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>	
<b>1.1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b>	<b>15</b>	
<b>1.1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA</b>	<b>16</b>	
<b>1.2. HIPÓTESIS</b>	<b>17</b>	
<b>1.3. OBJETIVOS</b>	<b>17</b>	
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>17</b>	
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>	
<b>1.4. MATERIAL</b>	<b>18</b>	
<b>1.4.1. POBLACIÓN</b>	<b>18</b>	
<b>1.4.2. MUESTRA</b>	<b>18</b>	
<b>1.4.3. UNIDAD</b>	<b>18</b>	
<b>1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS</b>	<b>19</b>	
<b>1.5.1. OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	<b>19</b>	
<b>1.5.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>19</b>	
<b>1.5.3. ENTREVISTA</b>	<b>19</b>	
<b>1.5.4. MATRIZ DE RIESGOS</b>	<b>19</b>	

<b>1.5.5. FLUJOGRAMAS</b>	<b>19</b>
<b>1.5.6. FOCUS GROUP</b>	<b>20</b>
<b>1.6. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>1.6.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN LINEAL</b>	<b>20</b>
<b>1.6.2. ANÁLISIS DE VARIABLES</b>	<b>21</b>
<b>1.6.3. CONTRASTACION DE VARIABLES</b>	<b>22</b>
<b>1.6.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>22</b>
<b>CAPITULO II MARCO REFERENCIAL</b>	<b>23</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO III ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>35</b>
<b>3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	<b>35</b>
<b>3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA</b>	<b>35</b>
<b>3.1.2. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA</b>	<b>37</b>
<b>3.1.3. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
<b>3.1.4. GIRO DE NEGOCIO</b>	<b>42</b>
<b>3.1.5. MISIÓN</b>	<b>42</b>
<b>3.1.6. VISIÓN</b>	<b>42</b>
<b>3.1.7. CADENA DE VALOR</b>	<b>42</b>
<b>3.1.8. MATRIZ FODA</b>	<b>43</b>
<b>3.1.9. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b>	<b>43</b>
<b>3.1.10. NORMAS GENERALES</b>	<b>44</b>
<b>3.1.10.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>44</b>
<b>3.1.10.1.1. FINALIDAD</b>	<b>44</b>
<b>3.1.10.1.2. FUNCIONES</b>	<b>45</b>
<b>3.1.10.1.3. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS</b>	<b>45</b>
<b>3.1.10.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>58</b>

<b>3.1.11. NORMAS ESPECÍFICAS</b>	<b>58</b>
<b>3.1.11.1. MANUAL DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>58</b>
<b>3.1.11.1.1. REGLAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO IV DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>61</b>
<b>CAPITULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>5.1. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>62</b>
<b>5.1.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>62</b>
<b>5.1.2. CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>5.1.3. RECOMENDACIONES</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>67</b>

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **I. INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación trata de demostrar la importancia que tiene para una empresa, la implementación de un Sistema de Administración del riesgo operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas; este sistema abarca un plan de organización, los métodos coordinados y las medidas adoptadas dentro de la empresa con el propósito de salvaguardar el activo corriente, optimizar la eficiencia operacional de los procesos, prevenir el fraude y obtener Estados Financieros confiables.

Carrocerías Continental SAC, está ubicado en Avenida 02 Mz. C-10, Lote 05 - Parque Industrial, distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad.

Según su organigrama empresarial, la empresa cuenta con dos planas gerenciales: Gerencia Administrativa y Gerencia de Producción. De la primera depende el área de Créditos y Cobranzas, siendo materia de nuestra investigación los procesos de dicha área.

El área de Créditos y Cobranzas se divide en dos macro procesos: Procesos de Créditos y Procesos de Cobranzas. El macro proceso de Créditos se inicia con un proceso llamado "Análisis del Crédito", que consiste en investigar la situación financiera y capacidad de pago del solicitante del crédito en la base de datos del Sistema Financiero, realizando una evaluación previa a la aprobación del crédito, en este sub proceso se solicita los documentos necesarios establecidos en el Reglamento de Créditos y Cobranzas; continuando con la "Aprobación del Crédito", en este proceso se procede a la aprobación de la solicitud del crédito, siempre y cuando se haya superado positivamente el proceso antes detallado; luego continuamos con la "Clasificación del Crédito", que consiste en clasificar el Crédito previamente aprobado por montos y vencimientos en la cartera de clientes y reflejarlos en los cronogramas de pagos, para finalmente llegar al proceso de "Otorgamiento del Crédito", que consiste en establecer las condiciones y formas de pago, verificar el cumplimiento de las amortizaciones y los intereses generados

por el crédito en los contratos de compra-venta y solicitar las garantías de pago mobiliarias e inmobiliarias de acuerdo a las cláusulas establecidas en los contratos.

El macro proceso de Cobranzas consiste en verificar los vencimientos de los pagos anteriormente establecidos según cuadro de amortizaciones del cliente, realizar la cobranza según cronograma de pago del crédito, clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de morosidad y finalmente efectuar las sanciones y/o ejecución de garantías por incumplimiento de los contratos establecidos en el Reglamento de Créditos y Cobranzas.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La globalización, los cambios de los paradigmas empresariales y la evolución de las tecnologías de la información sitúan a las organizaciones en el juego de la competitividad internacional.

El estado y grado de desarrollo de la infraestructura de un sector económico creciente como es el transporte y su esquema institucional son factores estratégicos para la productividad y competitividad de un país. Es así como el transporte juega un papel relevante en la economía dentro del proceso de globalización, por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y por su aporte al incremento del bienestar colectivo.

Hoy en día, las empresas no deben considerarse en términos de departamento, sino con un enfoque de procesos transfuncionales que atraviesan sus funciones, los que deben ser rediseñados de principio a fin, empleando herramientas o tecnologías innovadoras y así mejorar sus procesos de trabajo.

La gestión de procesos comprende los aspectos relacionados al cambio radical o mejora fundamental, su implantación en la organización, la visualización de nuevas estrategias de trabajo, el diseño o rediseño de las actividades y la implementación de sistemas de control y cambios en sus tres dimensiones: la tecnológica, la humana y la organizativa.

Asimismo, uno de los aspectos más importantes es el control de los procesos para asegurar la calidad de su ejecución y de los productos o servicios obtenidos.

El sector de las empresas de transporte de pasajeros, tanto interprovincial como urbano, se desenvuelve en un ambiente conglomerado por una normatividad muy exigente, una competencia desleal por parte del sector informal, y las mismas exigencias de los usuarios finales quienes califican a este sector de baja calidad en el servicio y seguridad.

En la actualidad las empresas dedicadas al transporte urbano e interprovincial están adquiriendo nuevas unidades, debido al incremento de la demanda y las exigencias del mercado, la cual se desarrolla en un ambiente económico inestable surgiendo la necesidad de adquirir dichas unidades mediante operaciones de venta al crédito.

Carrocerías Continental SAC es una empresa industrial dedicada a la fabricación y comercialización de carrocerías para omnibuses y microbuses, interprovinciales y urbanos respectivamente; que brinda facilidades de poder adquirir dichas unidades al crédito, presentando así, dentro de su estructura organizacional el área de Créditos y Cobranzas, objeto de nuestra investigación.

La disponibilidad de efectivo en la empresa se maneja a través de cuentas bancarias en las instituciones financieras del sistema bancario nacional, de acuerdo al cumplimiento de las normas de la Ley de bancarización e ITF, debido a que se realizan movimientos elevados de dinero.

Adicionalmente dichas instituciones financieras permiten utilizar herramientas financieras y realizar operaciones a través de la banca por Internet, brindando disposición de dinero con mayor efectividad, seguridad y rapidez, dejando de lado el problema de alto riesgo que involucran algunas de las transacciones como: transferencias bancarias, descuentos de letras, pagarés, descuento de facturas, entre otras.

La falta de liquidez en la empresa es un problema en el desarrollo cotidiano de las actividades, debido al giro de negocio, siendo el control de las operaciones de venta al crédito de mayor exigencia que las operaciones de venta al contado.

Actualmente el área de Créditos y Cobranzas, no ejecuta adecuadamente los procesos y procedimientos operativos plasmados en las normas y reglamentos de la empresa. Como consecuencia de ello, surge un desequilibrio en la información de las

cuentas por cobrar e inconsistencias de los resultados de los reportes y estados financieros arrojados por el área de Contabilidad, lo que a su vez genera que el proceso de recuperación de crédito se torne lento y con probabilidades de convertirse en una cobranza dudosa.

La administración de las operaciones de ventas al crédito no presenta un enfoque sostenible, ya que se encuentran centralizadas en la administración de la gerencia general y gerencia administrativa, debido a que las operaciones de venta son poco frecuentes, por el sector en que se encuentra la empresa, produciéndose el incremento del riesgo al manejar cifras elevadas de dinero expresadas en moneda extranjera.

La falta de delegación de funciones en el área de Créditos y Cobranzas, así como seguimiento continuo de las operaciones de venta al crédito, se convierten en variables que forman parte de la realidad problemática de la empresa, siendo objetos de nuestra evaluación, debido a que constituyen parte importante en la consolidación de la información de los procesos de Créditos y Cobranzas y del cumplimiento de una cobranza efectiva.

Concluimos que existe un mayor riesgo en el proceso de Cobranzas, debido a que se presentan operaciones de renovación y refinanciamiento de créditos a través de letras por cobrar, las mismas que modifican el crédito original, ya que consideran además del capital adeudado, los intereses del financiamiento, reemplazando de esta manera el importe de la venta original.

### **1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la implementación de un Sistema de Administración del riesgo operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas impacta positivamente en la eficiencia de las operaciones de la empresa industrial Carrocerías Continental SAC?

### **1.1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y

comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Administrar el riesgo significa planear, organizar, dirigir y ejecutar tanto procesos como actividades conducentes a asegurar que la entidad este protegida apropiadamente contra los riesgos, fomentar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudar a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas legales vigentes.

Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control, la empresa establecerá y aplicará políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre las áreas de la empresa, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos. Debe incluirse una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras.

#### **1.1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Las diferentes metodologías, algunas orientadas a la evaluación de riesgos tecnológicos y otras orientadas a la evaluación de los procesos de negocio, contribuyen a aplicar estándares para la evaluación de riesgos en casi todos los modelos organizacionales, dictando a su vez las técnicas para aplicarlos y cumplirlos. La sistematización y la automatización de procesos se han convertido en los ejes de los negocios modernos.

En la actualidad las empresas dedicadas al transporte urbano e interprovincial están adquiriendo nuevas unidades, debido al incremento de la demanda y las exigencias del mercado, desarrollándose en un ambiente económicamente inestable por falta de liquidez de los clientes; es por ello que surge la necesidad de adquirir dichas unidades mediante operaciones de venta al crédito.

Es fundamental planear y aplicar acciones de control en base al riesgo de los procesos permanentes y continuos con el fin determinar, medir y/o comprobar si los recursos de la empresa se han ejecutado conforme a lo planificado y conocer si se alcanzaron los objetivos programados; caso contrario tomar las medidas correctivas necesarias que permitan con eficiencia, eficacia, economía y de conformidad a la realidad, una evaluación transparente en beneficio de la empresa y el segmento de mercado a la cual sirve.

El sistema de Administración del riesgo operativo permitirá mejorar la gestión del riesgo operativo en la realización de cada uno de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control interno asegurando que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de la gestión empresarial; posibilitando la fidelidad y oportunidad de los informes remitidos, con el objeto de que se pueda tomar las decisiones más acertadas. Asimismo aseguran un seguimiento adecuado para constatar si las políticas de gestión y mecanismos de control interno, son obedecidos correctamente.

La aplicación del sistema de Administración del riesgo operativo, se llevará a cabo sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones y actividades de las dependencias de la entidad, consecuentemente orientará su función a analizar el cumplimiento de metas, objetivos, misión y visión; así como informar o recomendar el establecimiento de normas que puedan mejorar el control de la empresa.

## **1.2. HIPÓTESIS**

La implementación de un adecuado Sistema de Administración del Riesgo Operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas impactará positivamente en la eficiencia de las operaciones de la empresa industrial Carrocerías Continental SAC

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Demostrar que el diseño e implementación de un Sistema de Administración del riesgo operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas de la Empresa Industrial

Carrocerías Continental SAC impactará positivamente en el desarrollo eficiente de sus operaciones de venta al crédito.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A.** Evaluar los riesgos mediante una matriz de riesgos que afectan los procedimientos de Créditos y Cobranzas de la empresa industrial Carrocerías Continental S.A.C.
- B.** Aplicar la metodología del COSO ERM en el diseño del Sistema de Administración del Riesgo como herramienta de control basado en el riesgo operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas.
- C.** Implementar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo para demostrar el mejoramiento en los procesos de Créditos y Cobranzas existentes.
- D.** Evaluar a través de cuadros analíticos e indicadores de eficiencia, los niveles de eficiencia de los procesos de Créditos y Cobranzas.

## **1.4. MATERIAL**

### **1.4.1. POBLACIÓN**

La población está conformada por todas las empresas Industriales de carrocerías de la región de La Libertad.

### **1.4.2. MUESTRA**

La muestra está constituida Carrocerías Continental S.A.C. por ser la empresa industrial más representativa debido a sus activos que superan los 7'500,000 nuevos soles aproximadamente, sus niveles de producción entre 4 a 5 carrocerías mensuales y la realización de operaciones de venta al crédito que representan aproximadamente el 30% de sus niveles de sus ingresos por ventas.

### **1.4.3. UNIDAD**

Está constituido por los procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa Industrial Carrocerías Continental S.A.C.

## **1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

### **1.5.1. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Se observará la documentación para establecer si existen procesos y políticas que se aplican en el área de Créditos y Cobranzas.

### **1.5.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Técnica que será utilizada para diagnosticar la problemática e identificar los riesgos existentes en el área de Créditos y Cobranzas con el propósito de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos.

### **1.5.3. ENTREVISTA**

Realizada a la plana administrativa, específicamente al Gerente General, Gerente de Créditos y Cobranzas y Contador General, con el propósito de contrastar información de los procesos de la empresa antes y después de la implementación del sistema.

### **1.5.4. MATRIZ DE RIESGOS**

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos) más importantes de una institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

### **1.5.5. FLUJOGRAMAS**

El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos, precisando el flujo de la información y los documentos procesados.

### **1.5.6. FOCUS GROUP**

Dicha técnica consiste en la reunión de un grupo de personas, para el caso trabajadores, con un encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

## 1.6. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN LINEAL

Se empleará el diseño lineal prospectivo en la situación, previo a ello se realizará una evaluación de los procesos, procedimientos y políticas existentes en el área de Créditos y Cobranzas que servirá de base para la elaboración del Sistema.

El sistema será elaborado para su evaluación en un periodo de cuatro meses, tiempo durante el cual se obtendrá algunos resultados que comparándolos con la situación existente anteriormente se obtendrán mejoras que van a mejorar las operaciones de venta al crédito y cobranzas.

El diseño lineal prospectivo se gráfica de la siguiente manera:



**Donde:**

- A** = Representa al grupo de estudio.
- A1** = Representa la observación de la variable dependiente antes de la aplicación del estímulo.
- A2** = Representa la observación de la variable dependiente después de la aplicación del estímulo.
- X** = Es el estímulo o variable independiente.

Para verificar la hipótesis se ha procedido a la operatividad de la misma derivando a partir de ella toda una serie de consecuencias susceptibles de ser contratadas experimentalmente.

La hipótesis será probada utilizando el esquema de inferencias partiendo de la inducción relativa a considerar como punto de partida la situación problemática y el enfoque de control interno que le corresponde.

De acuerdo con los resultados obtenidos aplicando las técnicas e instrumentos de recopilación de datos y antecedentes empresariales, podemos decir, con una visión integral que los procesos en el área de Créditos y Cobranzas de la empresa no se manejan eficientemente y presentan altos niveles de riesgo en sus operaciones de venta al crédito.

Estos resultados, determinan que la hipótesis planteada en el presente proyecto de investigación esté probada. Por consiguiente se sugiere realizar un diagnóstico especializado del Sistema de Administración del riesgo operativo debido a la necesidad que representa para la organización.

## **1.6.2. ANÁLISIS DE VARIABLES**

### **A. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

#### **A.1. VARIABLE DEPENDIENTE**

##### **EFICIENCIA OPERATIVA:**

Implica realizar una asignación adecuada de los recursos y gestión de los procesos que nos permita maximizar la relación coste-beneficio y que se lleven a cabo de forma oportuna, es decir, en el momento óptimo, ampliando así la frontera de productividad y de la rentabilidad de una empresa.

#### **A.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

##### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Término aplicado a un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que

permita a las organizaciones minimizar pérdidas, eficiencia de las operaciones y maximizar oportunidades.

## **B. ESCALA DE MEDICIÓN**

<b>VARIABLES</b>	<b>TIPO</b>	<b>ESCALA</b>
<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO</b>	CUALITATIVA	NOMINAL
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	CUALITATIVA	NOMINAL

### **1.6.3. CONTRASTACION DE VARIABLES**

#### **A. VARIABLE INDEPENDIENTE**

De lo investigado pudimos verificar que la ausencia de un sistema integral de Administración del riesgo operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa en estudio, ha venido incrementando los niveles de riesgo de las operaciones de venta al crédito y consiguientemente la ejecución de la cobranza.

#### **B. VARIABLE DEPENDIENTE**

Del estudio y análisis de la información y antecedentes consideramos que actualmente la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo será favorable para mejorar la eficiencia de las operaciones de venta al crédito y disminuir los niveles de riesgo en el área, materia de investigación.

### **1.6.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos serán obtenidos de información financiera de la empresa y están referidos al periodo de Junio 2010 y Noviembre 2010; para determinar si el sistema implantado mejora las operaciones de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa se aplicará la metodología del COSO ERM (Administración del Riesgo Empresarial) así como herramientas de auditoría

operativa para la evaluación y diagnóstico de los riesgos operativos de la firma en referencia.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

## **II. MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **A. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS (COSO ERM)<sup>1</sup>**

Es un conjunto de reglas, principios y procedimientos efectuados por la Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos.

#### **B. COMPONENTES DE ADMINISTRACION DE RIESGO<sup>2</sup>**

La administración de riesgos corporativos consta de ocho (08) componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son:

##### **B.1. AMBIENTE INTERNO**

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

##### **B.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los

---

<sup>1</sup> Estupiñan Gaitán & Orlando Estupiñan Gaitán. "Análisis financiero y de gestión". Anon 2006 .Page. 12

<sup>2</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO December 2005. Pag. 5-6

objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

### **B.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

### **B.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

### **B.5. RESPUESTA AL RIESGO**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

### **B.6. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

### **B.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

### **B.8. SUPERVISIÓN**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

### **C. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS CORPORATIVOS<sup>3</sup>**

Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

**C.1. ESTRATEGIA (E):** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y brindándole apoyo.

**C.2. OPERACIONES (O):** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.

**C.3. INFORMACIÓN (I):** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.

**C.4. CUMPLIMIENTO (C):** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, aunque solapables – un objetivo individual puede incidir en más de una categoría- se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución.

El logro de los objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

### **D. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL COSO ERM<sup>4</sup>**

---

<sup>3</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Diciembre 2005. Pag. 5

<sup>4</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Diciembre 2005. Pag. 6-7

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.

La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.

Las cuatro categorías de objetivos – estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento – están representados por columnas verticales, los ocho componentes por filas horizontales, y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión.

**GRAFICO 1.4: RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL COSO ERM**



El gráfico 1.4 refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

#### **E. BENEFICIOS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS CORPORATIVOS<sup>5</sup>**

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital.

#### **F. LIMITACIONES DE ADMINISTRACION DE RIESGOS CORPORATIVOS<sup>6</sup>**

<sup>5</sup> Rafael Ruano Diez. COSO II – ERM Y EL PAPEL DEL AUDITOR INTERNO. 2005.

<sup>6</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Diciembre 2005. Pag. 7

Aunque la gestión de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Además de los factores comentados anteriormente, las limitaciones se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante connivencia de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

## **G. RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO<sup>7</sup>**

### **G.1. MÁS AMPLIA QUE EL CONTROL INTERNO**

El Control Interno está inmerso en la administración de riesgos corporativos y forma parte integral de ella. Dicha gestión es más amplia que el Control Interno, concepto este último que va ampliando y elaborando para formar una conceptualización sólida centrada más concretamente en los riesgos.

### **G.2. CATEGORÍAS DE OBJETIVOS**

La categoría del Control Interno se define como relativa a la confiabilidad de los estados financieros publicados, mientras que en la Administración de riesgos operativos, esta categoría ha sido ampliada de modo significativo, para cubrir todos los reportes desarrollados por una entidad, divulgados tanto interna como externamente. Adicionalmente la Administración de riesgos corporativos añade otra categoría de objetivos, denominados objetivos estratégicos, que operan a un nivel mayor que los otros y se derivan de la misión o visión de la entidad, con las que deberían estar alineados los objetivos operativos, de información o reporte y de cumplimiento. La Administración de riesgos corporativos introduce los conceptos de riesgo aceptado y tolerancia al riesgo.

### **G.3. COMPONENTES**

---

<sup>7</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Diciembre 2005. Pag. 119-122

Con un enfoque mejorado sobre el riesgo, la Administración de riesgos operativos expande el componente de evaluación de riesgos del Control Interno, creando cuatro componentes adicionales – establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

## **H. PROCESO DE CREDITOS**

El proceso y administración del Crédito busca en toda y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera y, a la vez, determinar la viabilidad que representa esta colocación para el banco.

Poder dividir un proceso administrativo requiere, en primer lugar, que se identifiquen las diferentes actividades que lo componen. Los propósitos metodológicos que inspiran este texto permiten que podamos, dividir el proceso de administración de crédito en las siguientes fases: definición del mercado meta al cual está orientado el esfuerzo comercial del banco; una vez formalizados los contactos comerciales, el banco debe analizar la elegibilidad del crédito y, finalmente, el prestatario deberá administrar el crédito otorgado.<sup>8</sup>

## **I. PROCESO DE COBRANZAS**

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Publicación virtual: <http://loretonet.brinkster.net/cs/Cds/CD1/capitulos/capitulo1.htm>

<sup>9</sup> Publicación virtual: <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos2.shtml#condic>

## **J. RIESGO DE LIQUIDEZ**

La posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descargos de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.<sup>10</sup>

## **K. RIESGO OPERATIVO**

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.<sup>11</sup>

## **L. RIESGO DE CRÉDITO**

La posibilidad de pérdidas por la imposibilidad o falta de voluntad de los deudores o contrapartes, o terceros obligados para cumplir completamente sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance general.<sup>12</sup>

### **2.1.2 MARCO CONCEPTUAL**

#### **A. EMPRESA**

Es la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir, comercializar y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y de la sociedad en general.<sup>13</sup>

#### **B. SISTEMA**

Conjunto de reglas o principios que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.<sup>14</sup>

#### **C. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

Es el proceso de identificación, valoración y control de los riesgos asociados con todas las actividades que podrían ocasionar pérdidas para una entidad. Ello puede

---

<sup>10-11</sup> Resolución S.B.S. N° 37 -2008. REGLAMENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.

<sup>12</sup> Resolución S.B.S. N° 37 -2008. REGLAMENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.

<sup>12-15-16</sup> Rodrigo Estupiñan Gaitán & Orlando Estupiñan Gaitán. ANALISIS FINANCIERO Y DE GESTION. Año 2006 .Pág. 12

<sup>14</sup> Diccionario Real Academia de la Lengua Española.

incluir no solo reducir, limitar o evitar los riesgos, sino también aceptar, seleccionar y eventualmente asumir riesgos.<sup>15</sup>

#### **D. COSO ERM**

EL COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominada E.R.M. (sigla en inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una organización sin que se entienda como reemplazo a la estructura conceptual del COSO I, sino que incorpora estas formalidades de metodologías en la forma que las empresas puedan implementar la necesidad de administrar los riesgos para satisfacer las necesidades de control interno como para moverse hacia un proceso más estructurado de la gestión de riesgos.<sup>16</sup>

#### **E. RIESGO**

Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas, por ello las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y así enriquecer su capacidad para genera valor.<sup>17</sup>

#### **F. PROCESOS**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.<sup>18</sup>

#### **G. ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros tienen el objetivo de estandarizar la información contable de la empresa. Los estados financieros de una empresa proporcionan información de tal manera que al momento de analizarla se tiene conocimiento de la magnitud de su nivel de la inversión en activos y sus fuentes de financiamiento, del resultado económico de la gestión de la empresa en un determinado periodo, de la estructura

---

<sup>17</sup> Rodrigo Estupiñan Gaitán & Orlando Estupiñan Gaitán. ANALISIS FINANCIERO Y DE GESTION. Año 2006 .Pág. 11

<sup>18</sup> ISO 9000

de las deudas con terceros, y con la gerencia y otros aspectos que influyen en las decisiones de los usuarios de dicha información financiera.<sup>19</sup>

## **H. CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar constituyen un importante empleo de los recursos a corto plazo. De la misma manera que las empresas hacen inversiones en activos inmovilizados, los clientes y así aumentar las ventas. Esa inversión aumenta conforme lo hacen las ventas y el periodo medio de aplazamiento de cobro concedido a los clientes.<sup>20</sup>

## **I. CREDITOS**

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar. En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda).<sup>21</sup>

## **J. COBRANZAS**

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago. También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un

---

<sup>19-20</sup> Pedro Franco Concha. EVALUACION DE ESTADOS FINANCIEROS. Centro de Investigación Universidad del Pacifico. Lima-Perú. 2007. P-52

<sup>20</sup> Jaime Loring M., Fuensanta Galán Herrero. Teresa Montero R. LA GESTION FINANCIERA. Año 2004. Pág. 450

<sup>21</sup> Sabino Ayala Villegas. LOS CREDITOS FINANCIEROS. Año 2005. Publicación virtual:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>

crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.<sup>22</sup>

## **K. EFICIENCIA**

Eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. El concepto también suele ser equiparado con el de acción, fuerza o producción.

En otras palabras, la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de capacidad de alcanzar objetivos y metas programadas con el mínimo uso de recursos disponibles y de tiempo, logrando de esta forma la optimización.<sup>23</sup>

## **L. INDICADORES DE EFICIENCIA**

Indicadores de gestión o eficiencia (también llamados de seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, de procesos, de indicadores internos, de indicadores de gestión, etc.) permiten la valoración de la eficiencia en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto.

Estos indicadores asumen la tarea de valor los rendimientos o productividad física de insumos, recursos, procesos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos objetivos, condicionados por presupuesto, calidad y tiempo.<sup>24</sup>

## **M. SEGURIDAD RAZONABLE**

Se refiere al nivel de seguridad que una empresa puede tener en alcanzar sus objetivos, considerando que siempre es posible que se produzcan desviaciones o impactos financieros importantes que no sean prevenidos o detectados, dada la incertidumbre inherente al futuro.<sup>25</sup>

## **N. EVENTO**

Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la empresa, originados por la misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Naylas Porta. AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Año 2003. Publicación virtual:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>

<sup>23</sup> DEFINICION.DE. Publicación virtual. <http://definicion.de/eficiencia/>

<sup>24</sup> Juan J. Miranda Miranda. GESTION DE PROYECTOS. Bogotá- Colombia. Año 2005. Pág. 163.

<sup>25-33</sup> Resolución S.B.S. N° 37 -2008. REGLAMENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.

## **O. IMPACTO**

La consecuencia o consecuencias de un evento, expresado ya sea en términos cualitativos o cuantitativos. Usualmente se expresará en términos monetarios, como pérdidas financieras. También es llamado severidad.<sup>27</sup>

## **P. PROBABILIDAD**

La posibilidad de la ocurrencia de un evento que usualmente es aproximada mediante una distribución estadística. En ausencia de información suficiente, o donde no resulta posible obtenerla, se puede aproximar mediante métodos cualitativos.<sup>28</sup>

## **Q. MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Documentos que detallan la estructura orgánica de la empresa, los objetivos y funciones de sus unidades, así como las obligaciones y responsabilidades de su personal.<sup>29</sup>

## **R. MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Documentos que contienen funciones, responsabilidades, las políticas, metodologías y procedimientos establecidos por la empresa para la realización de las actividades de cada una de las unidades con las que cuenta, incluyendo las que corresponden a la gestión de riesgos.<sup>30</sup>

---

<sup>27-35-36</sup> Resolución S.B.S. N° 37 -2008. REGLAMENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.

## CAPITULO III

### ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

##### 3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

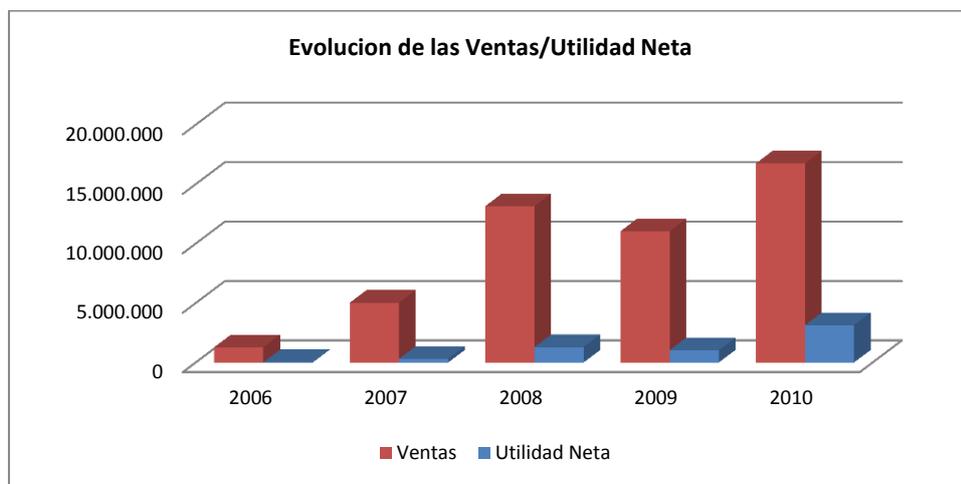
CARROCERÍAS CONTINENTAL SAC, es una empresa privada trujillana que inicia sus actividades económicas un 18 de Marzo del 2,006, constituyéndose como su principal actividad la fabricación, ensamblaje y reparación de carrocerías metálicas para microbuses y omnibuses; mediante escritura pública autorizada por el Notario de Trujillo Dra. Lina Amayo Martínez, y contando actualmente con una planta industrial de 4,000 mts<sup>2</sup> ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Trujillo con equipos y maquinarias de vanguardia que garantizan una capacidad de producción de 25 unidades por mes, las cuales se encuentra dirigidas fundamentalmente al mercado interprovincial costero y andino de transporte de pasajeros, en donde se comercializan sus carrocerías y buses de: 33 Pasajeros, 50 pasajeros, 55 pasajeros y 60 pasajeros Piso y Medio y 72 pasajeros Doble Piso, montadas sobre chasises de marcas reconocidas como: *Scania, Volkswagen, Hyundai, Mitsubishi, Agrale*, entre otras.

CARROCERÍAS CONTINENTAL SAC, trata de mantener tres filosofías claves para la toma de decisiones, los cuales son *Control total de calidad, Orientación hacia los clientes y el justo a tiempo*, como factores claves dentro de sus procesos.

El primer factor se aplica en la empresa basándose en la combinación de eficiencia de los trabajadores, capacitación de los mismos, disminución de horas - hombre en cada proceso de la fabricación de las carrocerías, lo que conduce a una disminución de costos. El segundo factor consiste en ofrecer a sus clientes normales un producto que cumpla con sus expectativas, así como el servicio de post-venta como parte de las garantías y reparaciones ante siniestros, produciendo así la fidelización de sus clientes. El tercer factor es el más importante, pues en este tipo de actividad económica, los trabajos por órdenes de producción, se necesita mantener la filosofía del *Just in time* en los inventarios y gestión de los procesos productivos para optimizar los costos de producción, mejoramiento de los tiempos y de la mano de obra.

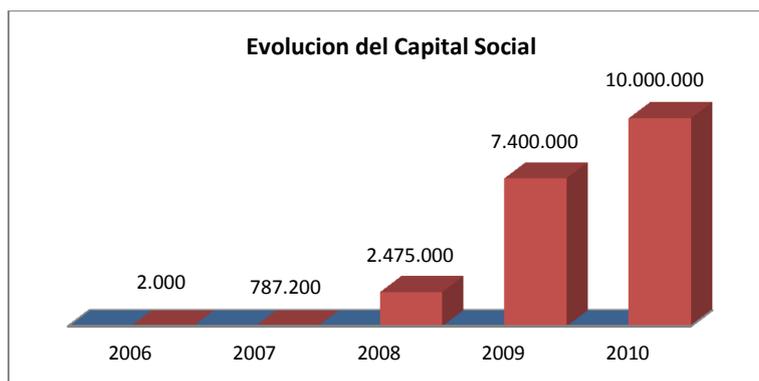
Como producto de sus operaciones durante el periodo 2009, vendió un mix de 35 unidades, los ingresos por ventas de la compañía ascendieron a 11'000,000.00 de nuevos soles que representan un incremento importante con relación a los años 2006-2008, debido no solo a un crecimiento del mercado, sino también a una agresiva política de ventas implementada por la empresa, que tuvo como objetivo el ofrecimiento de mejores condiciones de financiamiento a sus clientes, a través de las entidades del Sistema Financiero local y de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, así como el financiamiento directo de la empresa en algunos casos.

Actualmente sus niveles de venta superan las expectativas alcanzadas por análisis de sensibilidad y estimaciones de demanda, alcanzando entre los meses de Enero a Setiembre del presente año, una producción de 35 unidades, obteniendo ingresos por las ventas de aproximadamente 17'500,000.00 de nuevos soles, lo que permitirá el crecimiento acelerado de la empresa en la culminación de la construcción de su planta industrial de producción, inversión en nuevos locales, así como el control de sus gastos financieros y operativos.



FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO DE CARROCEÍAS CONTINENTAL AÑO 2010  
ELABORADO POR: BANCO CONTINENTAL

Para los próximos años la empresa ha estimado que la demanda siga creciendo a un ritmo de 30 a 40 unidades adicionales progresivamente, por ello se viene implementando un plan de inversiones y que permitirá a la empresa contar con la infraestructura necesaria tanto en instalaciones como en equipos, que le permita hacer frente a los requerimientos del mercado manteniendo invariables los principios de ofrecer solo productos de alta calidad y fabricados con tecnologías de avanzada.



FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO DE CARROCEERÍAS CONTINENTAL AÑO 2010  
ELABORADO POR: BANCO CONTINENTAL

La empresa mantiene un total de 80 trabajadores entre la plana administrativa y colaboradores de la parte operativa de las líneas de producción.

De esta manera Carrocerías Continental SAC viene logrando un posicionamiento en el mercado local, por ser la empresa líder por el *know how* empresarial, la diversificación de sus productos y servicios ofrecidos a sus clientes con un sistema de crédito oportuno y competente.

### 3.1.2 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

De acuerdo a la jerarquía de las normas en el Perú, Carrocerías Continental SAC, tiene como norma suprema a la Constitución Política del Perú, en segundo lugar por su constitución se rige bajo la normatividad de la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, así como en el aspecto tributario debe observar el Decreto Supremo N°135-99-EF (19/08/1999), Texto Único Ordenado del Código Tributario.

#### A. ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA

Carrocerías Continental SAC se encuentra gravada principalmente por el Régimen General del Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas, observadas en las siguientes normativas:

- Decreto Supremo N° 179-2004-EF (08/12/2004), Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Decreto Supremo N° 122-94-EF (21/09/1994), Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Decreto Supremo N° 055-99-EF (15/04/1999), Ley del Impuesto General a las Ventas.

- Decreto Supremo N° 29-94--EF (29/03/1994), Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas.
- Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT (24/01/1999), Reglamento de Comprobantes de Pago.
- Resolución de Superintendencia N° 025-97/SUNAT (20/03/1997),
- Codificación de los tipos de documentos autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Pago.
- Art. 65 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, sobre la obligación de llevar libros y registros contables.
- Art. 87 del Código Tributario, sobre la obligación de conservar los libros contables.

## **B. ASPECTOS LABORALES DE LA EMPRESA**

- Decreto Legislativo N° 892 en concordancia con D.S. N° 009-98-TR Regulan el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría.
- Decreto Supremo N° 001-98-TR (22/01/1998), Reglamento de planillas de pago de empleadores.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728. Decreto Supremo N° 003-97-TR (27/03/1997), TUO del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral respecto a los temas de despido arbitrario y a la vulneración de derechos como consecuencia de la violación del debido proceso.
- Decreto Supremo N° 001-96-TR (26/01/1996), Reglamento de Ley de Fomento del Empleo.
- Decreto Supremo N° 007-2002-TR (04/07/2002), TUO de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobre tiempo modificado por Ley N° 27671.
- Decreto Legislativo N° 713 (08/11/1991), Consolidan la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada.
- Ley N° 27735 (28/05/2002), sobre las gratificaciones que les corresponden a los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada.
- Decreto Supremo N° 001-97-TR (01/03/1997), sobre la Compensación por Tiempo de Servicios y Decreto Supremo N° 004-97-TR Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.
- Decreto Legislativo N° 688 (05/11/1991), Ley de Consolidación de Beneficios Sociales.
- Ley N° 26790 (17/05/1997), sobre las Aportaciones para la Seguridad Social en Salud.

- Decreto Supremo N° 014-74-TR (08/08/1974), Texto Único Concordado del Decreto Ley N° 19990, Ley del Sistema Nacional de Pensiones.
- Decreto Supremo N° 054-1997-TR (14/05/1997), TUO de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones.

### **3.1.3 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA**

La estructura orgánica es la siguiente:

#### **A. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de decisión de la Sociedad en los asuntos propios de su competencia.

#### **B. DIRECTORIO**

Los miembros del Directorio deben desempeñar su labor de buena fe, con la diligencia, cuidado y reserva debidos, velando siempre por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas, contando con una información completa.

#### **C. GERENCIA GENERAL**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar en el funcionamiento y representación de la empresa, de acuerdo con las normas vigentes y acuerdos establecidos.

#### **D. ASESORIA LEGAL**

Proponer las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados por el Gerente General.

#### **E. ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Planear, dirigir y supervisar las acciones destinadas a proveer a la empresa de recursos humanos, materiales de equipamiento e información necesarios para su funcionamiento, así como administrar los recursos financieros de la empresa con criterios de oportunidad y rentabilidad.

#### **F. GERENCIA DE VENTAS**

Planear, dirigir, ejecutar y controlar acerca de las políticas de venta, crédito y financiamiento aplicadas para las actividades de comercialización con los clientes.

## **G. CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Efectuar el ingreso, revisión, control y registro de los recursos y operaciones financieras y presupuestales de la empresa, y efectuar las conciliaciones contables con las diversas unidades orgánicas.

## **H. CREDITOS Y COBRANZAS**

Verificar la cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas y a la vez optimizar las ganancias de los accionistas de la empresa.

## **I. GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

Planear dirigir y controlar los procesos de producción de carrocería establecido en la línea de producción.

## **J. LOGISTICA**

Desarrolla acciones orientadas a programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios de la empresa, según el requerimiento de las diferentes unidades orgánicas para el cumplimiento de los objetivos institucionales; labor que realiza en concordancia con el presupuesto de la empresa.

## **K. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCION (PCP)**

Optimizar la planificación y control de la producción, mediante controles de los tiempos de procesamiento de las etapas de producción.

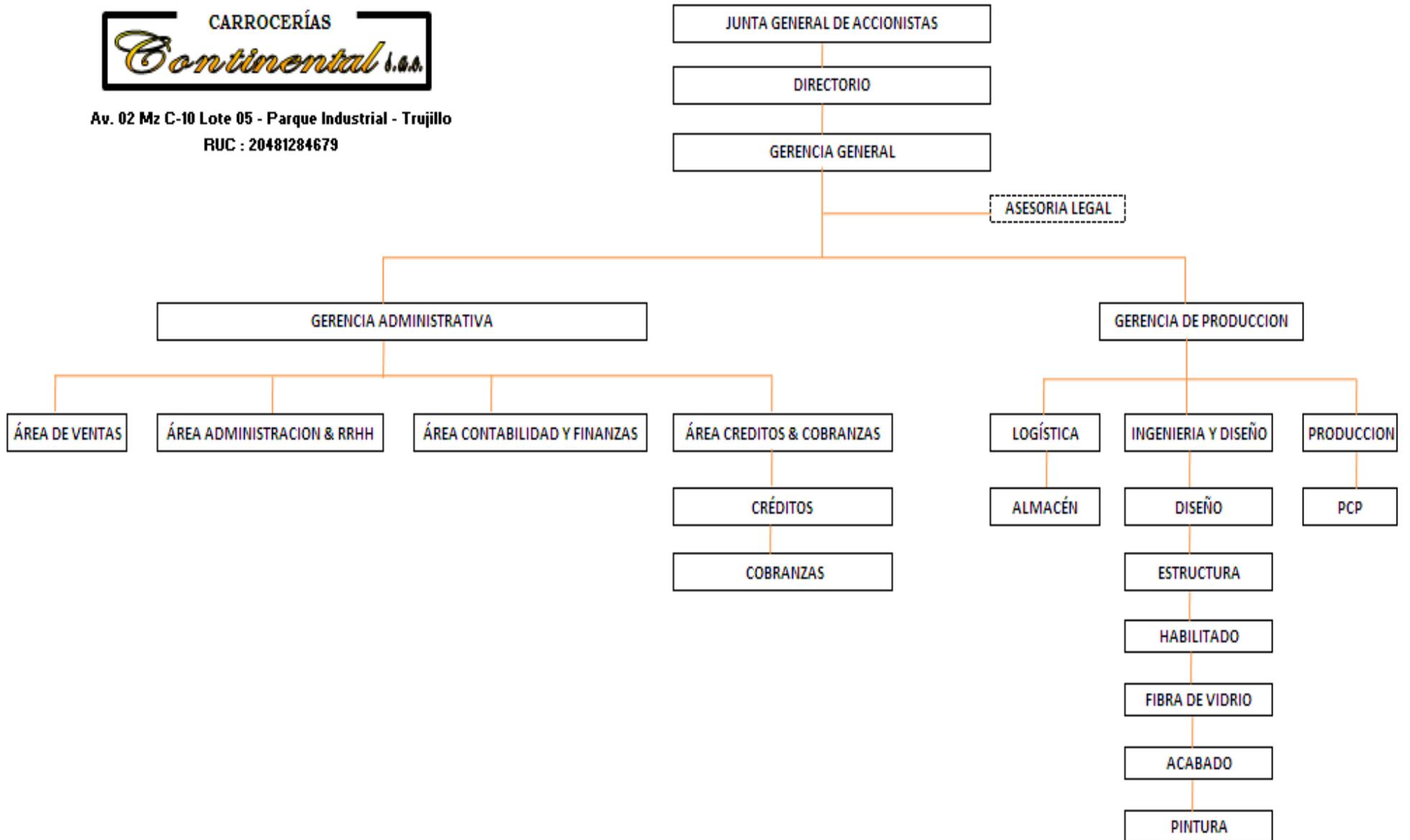
## **L. ALMACEN**

Asegurar la reposición oportuna en cantidad y calidad óptimas a las condiciones financieras más efectivas de los insumos, repuestos y materiales en general de inventario, así como el control de las entradas y salidas de materiales y suministros del almacén.

## ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



Av. 02 Mz C-10 Lote 05 - Parque Industrial - Trujillo  
RUC : 20481284679



### 3.1.4 GIRO DE NEGOCIO

Fabricación y comercialización de carrocerías metálicas para omnibuses y microbuses, así como la distribución, exportación e importación de repuestos, chasises, accesorios, lubricantes y aditivos para vehículos.

### 3.1.5 MISIÓN

Somos una empresa líder en el mercado que se dedica a la fabricación de carrocerías para omnibuses y microbuses, garantizando la calidad, en base al trabajo eficiente y eficaz de nuestro personal, utilizando tecnología de punta desde su concepción hasta la entrega del producto terminado, con diseños propios mediante un proceso de producción calificado basado estrictamente en los requerimientos del transporte terrestre nacional; brindándoles el soporte técnico necesario para satisfacer las necesidades y confianza en los servicios de financiamiento.

### 3.1.6 VISIÓN

Ser una empresa industrial líder dentro del mercado nacional y latinoamericano de carrocerías, produciendo con tecnología de punta que optimiza los procesos productivos y oferta productos de calidad a nuestros clientes.

### 3.1.7 CADENA DE VALOR

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Carrocerías Continental identifica sus procesos internos en la cadena de valor, como un conjunto de actividades creativas que enlazan todo el camino de producción, desde la materia prima hasta la última actividad que consiste la venta de las unidades para entregar el producto terminado en manos del consumidor final.

A continuación se presenta un modelo gráfico de la cadena de valor:



### 3.1.8 MATRIZ FODA

Es un instrumento viable para realizar análisis organizacional de la empresa, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación; dando los lineamientos para el planteamiento de estrategias y operaciones tácticas para mejorar la gestión de los procesos y de la empresa.

#### 3.8. MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Líneas de financiamiento (Arrendamiento financiero/ Bancos/ CACM, Directo)</li> <li>✓ Homologación de SCANIA Brasil, como carrocerero para sus productos.</li> <li>✓ Economía regional favorable.</li> <li>✓ Demanda creciente. Reducción de antigüedad máxima de vehículos quince (15) años.</li> <li>✓ Fidelización de algunas empresas líderes en el mercado.</li> <li>✓ Posicionamiento modelo de piso y de piso y medio.</li> <li>✓ Desarrollo de nuevo modelo.</li> <li>✓ Desarrollo de nuevos sistemas de información y de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta de carrocerías extranjeras (importaciones).</li> <li>✓ Sistema Tributario vigente (imposición de altos impuestos al sector industrial en el Perú).</li> <li>✓ Crisis económica mundial podría recesar actividad empresarial.</li> <li>✓ Política de reducción arancelaria.</li> <li>✓ Presencia de carroceros informales.</li> <li>✓ Ingreso de empresas con una cultura organizacional superior.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El know how del personal de carrocerías</li> <li>✓ Calidad del producto (óptima)</li> <li>✓ Menor tiempo de entrega.</li> <li>✓ Maquinaria adecuada.</li> <li>✓ Menor peso de carrocerías vs. Competencia nacional</li> <li>✓ Competitividad en precios.</li> <li>✓ Servicio de financiamiento de unidades.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un sistema de incentivos a mayor rendimiento de trabajadores.</li> <li>2. Implementar acciones de atención eficiente al cliente.</li> <li>3. Plantear proyectos de expansión que aseguren un costo constante.</li> <li>4. Incentivar al cliente ofreciéndoles productos con valor agregado.</li> <li>5. Crear diseños innovadores de acuerdo a la demanda del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Ejecución y control de un plan estratégico</li> <li>7. Realizar contratos de abastecimiento de maquinarias, con proveedores extranjeros</li> <li>8. Diseñar un modelo de Buen Gobierno corporativo.</li> <li>9. Capacitar y motivar al personal en base al Buen Gobierno Corporativo.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO:</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carencia de soporte publicitario.</li> <li>✓ El gobierno corporativo de Carrocerías no es difundido.</li> <li>✓ Falta de Imagen de la empresa.</li> <li>✓ Ineficiencia en algunos de los procesos de producción.</li> <li>✓ Falta de mecanismos de control en los procesos internos de las áreas funcionales de la empresa.</li> <li>✓ Organización de procesos administrativos y operativos deficientes.</li> <li>✓ Deficiencias operativas en el área de Créditos y Cobranzas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Incentivar una adecuada cultura organizacional.</li> <li>11. Implementar una nueva línea de producción.</li> <li>12. Realizar Alianzas Estratégicas con Talleres de capacitación virtual.</li> <li>13. Capacitar constantemente a los trabajadores del área de producción para que estén a la vanguardia de la demanda actual.</li> <li>14. Identificar las restricciones en cada proceso productivo (Cuello de Botella)</li> <li>15. Implementar un sistema de administración del riesgo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Involucrar a todas las áreas de la empresa a que supervisen y cumplan los controles internos que serán implementados en el área de producción.</li> <li>17. Implementación de nuevos procesos que ayuden a prevenir contingencias y evitar riesgos.</li> <li>18. Mejoramiento de los procesos internos de la empresa.</li> </ol>

### 3.1.9 MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATEGICO	ITEM	OBJETIVOS DEL NEGOCIO	INDICADORES	META
FINANCIERA		1	Eficiente rentabilización de nuestros Recursos: Incrementar la utilidad acumulada.	<b>Margen de utilidad al 31.12.10.</b>	Incrementar utilidad en un 20%
		2	Incrementar la liquidez de la empresa.	<b>Ratio de liquidez</b>	Incrementar flujo de efectivo en un 50%.
		3	Incrementar las operaciones de venta de clientes potenciales y normales.	<b>Número de ventas a clientes potenciales y normales</b>	Incrementar captaciones de clientes potenciales en un 25%. Rechazar los clientes deficientes en un 50%
		4	Mejorar las amortizaciones formas de pago de las operaciones de venta al crédito de las unidades terminadas.	<b>Número de operaciones de venta al crédito</b>	Disminuir el riesgo de cobranza de las operaciones de venta al crédito en un 80 %
		5	Mejorar la utilización de herramientas financieras como: descuentos de letras y cobranza en garantía.	<b>Número de operaciones de descuentos de letras. Número de operaciones de cobranza en garantía.</b>	Incrementar el flujo de efectivo de las operaciones de venta al crédito en un 50%
		6	Disminuir los índices de endeudamiento de la empresa	<b>Número de préstamos, créditos y obligaciones de la empresa. Índice de endeudamiento</b>	Disminuir índice de endeudamiento en un 30%
		7	Disminuir ratio de deterioro de las cuentas por cobrar en la empresa (refinanciamiento)	<b>Número de operaciones de refinanciamiento. Número de operaciones de cartera atrasada</b>	Disminuir ratio de deterioro en un 30%
		8	Mostrar un ratio de morosidad reducido.	<b>Tasa porcentual de mora mensual.</b>	Mora máxima 5%.
		9	Incrementar las operaciones de venta al contado.	<b>Número de operaciones de venta al contado</b>	Incrementar ventas al contado en un 30%.
CLIENTE		10	Mejorar la satisfacción del cliente.	<b>Rating de 1-100% por encuestas de satisfacción al cliente.</b>	Satisfacción de clientes sobre el 70%.

		11	Optimizar las operaciones de venta crédito con el cliente	<b>Número de operaciones de venta al crédito</b>	Incrementar el número de créditos óptimos
		12	Entrega de ordenes de producción en tiempo establecido en contrato de fabricación.	<b>Número de ordenes de producción</b>	Cumplir 100% la entrega de unidades terminadas en tiempo establecido.
		13	Mejoramiento de la calidad y potencial de las unidades producidas.	<b>Número de estudios técnicos de las unidades.</b>	Cumplir 100% con los estándares de calidad de las unidades producidas.
		14	Brindar servicio de post-venta o seguimiento al cliente	<b>Número de clientes normales</b>	Incrementar el proceso de seguimiento a cada cliente en un 50%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		15	Lograr una adecuada definición e implementación de los procesos administrativos de la empresa	<b>Cantidad de procesos establecidos por área de la empresa.</b>	Cumplir 100% de procesos administrativos implementados.
		16	Optimizar en tiempo y recursos los procesos productivos de la empresa	<b>Número de ordenes de producción</b>	Cumplir 100% de procesos productivos implementados.
		17	Definir la organización empresarial y funciones de los procesos de la empresa.	<b>Número de procesos y cargos de la empresa.</b>	Cumplir 100% las funciones y procedimientos en la empresa.
		18	Implementar sistemas de control interno para las áreas funcionales de la empresa.	<b>Áreas y procesos funcionales de la empresa</b>	Controlar 100% de los procesos y operaciones de las áreas funcionales de la empresa.
<b>APRENDIZAJE &amp; CRECIMIENTO</b>		19	Potenciar el recurso humano operativo y administrativo de la empresa.	<b>Número de capacitaciones por trabajador. Evaluación de desempeño. Rating de 1-100% por encuestas de satisfacción del trabajador.</b>	70% de trabajadores capacitados y satisfechos.
		20	Desarrollar una capacitación sostenida en control de calidad, acabado y eficiencia de la producción.	<b>Número de capacitaciones. Número de casos sometidos al gerente de producción.</b>	06 capacitaciones técnicas por año. Menos del 20% de casos de ineficiencia de trabajadores.

El Mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia de la empresa.

Carrocerías Continental SAC plantea sus estrategias empresariales bajo cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, teniendo en cuenta las siguientes perspectivas:

*Aprendizaje y crecimiento*, potenciando el recurso humano operativo y administrativo unido al control de la producción, capacitación sostenida en calidad, técnicas y eficiencia, garantizan una optimización de los procesos internos de la empresa.

*Procesos internos*, implementando sistemas de control interno en las áreas funcionales de la empresa, optimizando tiempos y recursos de los procesos productivos se logrará alcanzar una adecuada definición de los todos los procesos internos de la empresa.

*Cliente*, con todo lo antes mencionado se obtendrá un mejoramiento de la calidad y potencial de las unidades producidas, entregando las órdenes de producción en el tiempo del contrato, logrando de esta manera la satisfacción de nuestros clientes en las modalidades de ventas: al contado y al crédito; y posteriormente brindarle el servicio de post-venta.

*Financiera*, enfocadas principalmente a la obtención de una rentabilización de los recursos económicos y financieros, incrementar la utilidad y liquidez de la empresa, reducción del endeudamiento; logrando una mejor utilización de las herramientas financieras mediante optimización de las operaciones de venta al crédito.

### **3.1.10 NORMAS GENERALES**

#### **3.1.10.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

##### **3.1.10.1.1 FINALIDAD**

Es una herramienta técnica normativa de gestión empresarial, que tiene por finalidad establecer las funciones específicas, actividades y responsabilidades a nivel del cargo, desarrollándolas a partir de la Estructura Orgánica y

Funciones Generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la empresa Carrocerías Continental SAC.

### **3.1.10.1.2 FUNCIONES**

Sirve como medio para efectuar los procesos de Dirección, Supervisión y Control en el desarrollo y gestión de la empresa, constituyendo uno de los elementos técnicos para implementar una adecuada administración del sistema organizacional.

### **3.1.10.1.3 DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS**

El Manual de Organización y Funciones, es un documento dirigido a informar al personal sobre sus funciones, deberes, jerarquías, relaciones y otros que tienen dentro de la organización.

- Permitir al usuario conocer los objetivos, funciones de cada puesto de trabajo e importancia para el logro de los objetivos generales del Programa.
- Proporcionar información al personal del Instituto, relacionada a su ubicación dentro de la estructura orgánica, Niveles de Autoridad, Dependencia Jerárquica y relaciones entre los diferentes Órganos.
- Establecer las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos y puestos de trabajo.
- Contribuir a que el personal de las diferentes Unidades Orgánicas, conozcan en forma clara sus deberes y obligaciones a fin de que asuman las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan.
- Permitir medir la relación y la congruencia que existen entre los objetivos, responsabilidades exigidas, relaciones establecidas y autoridad delegada.
- Ser usado como herramienta en la gestión administrativa, implementando los mecanismos en los procesos de dirección, supervisión y control.

## **A. ORGANOS DE DIRECCION**

### **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

Es responsable de todas las actividades de una entidad, incluyendo la administración de riesgos corporativos. Naturalmente, los directivos a diferentes niveles tienen distintas responsabilidades en la administración de riesgos corporativos.

## **DIRECTORIO**

Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.

## **GERENCIA GENERAL**

La Gerencia General es el máximo órgano decisorio de la Empresa Carrocerías Continental SAC, y como tal, es responsable de su dirección, control y administración en general.

La Gerencia General está a cargo de un Gerente General, quien ejerce la representación de la Empresa Carrocerías Continental SAC.

La Gerencia General mantiene relaciones de coordinación con todas las entidades y organismos públicos y privados relacionados al cumplimiento de sus objetivos y fines.

La Gerencia General tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

- a. Formular la política general de la Entidad y velar por su cumplimiento, en el ámbito de su competencia y en concordancia con sus objetivos y la política sectorial.
- b. Ejercer la dirección y administración general de la Entidad.
- c. Proponer estrategias de desarrollo institucional de corto, mediano y largo plazo.
- d. Establecer mecanismos que promuevan la transparencia, honestidad, neutralidad y probidad en la gestión institucional.
- e. Aprobar el Plan Estratégico, el Plan Operativo y el Presupuesto Anual.
- f. Aprobar el informe de Gestión Institucional, los Estados Financieros de la Empresa Carrocerías Continental SAC.
- g. Aprobar los documentos normativos y de gestión correspondientes, para la operatividad orgánica y funcional de la Entidad, en su ámbito de competencia.
- h. Ejercer la representación de la Entidad ante instancias administrativas, policiales, así como en todos los actos técnicos, administrativos y presupuestales.

- i. Gestionar la asignación de recursos presupuestales para la Entidad, así como realizar las modificaciones presupuestales necesarias para el cumplimiento de las metas programadas y los objetivos de la Entidad.
- j. Autorizar la apertura de cuentas bancarias con sujeción a las Normas y demás dispositivos legales vigentes.
- k. Suscribir convenios y contratos con otras entidades para la ejecución de los proyectos a su cargo, con sujeción a las normas legales vigentes.
- l. Designar o remover a los Gerentes, contratar el personal necesario para el cumplimiento de los fines y objetivos, con sujeción a la legislación vigente.
- m. Delegar las funciones que considere pertinentes, sin perjuicio de la responsabilidad que le corresponda.
- n. Otras funciones y atribuciones dentro de su competencia y aquellas que le asigne la Junta General de Socios de la Entidad.

## **B. ORGANOS DE ASESORAMIENTO**

### **ASESORIA LEGAL**

La unidad de Asesoría Legal tiene las siguientes funciones:

- a. Asesorar a la Gerencia General y demás procesos de la empresa, absolviendo consultas y emitiendo opiniones en asuntos de carácter jurídico y legal que involucren a la administración y sean puestos a su consideración.
- b. Absolver las consultas de carácter jurídico y legal que le formulen los Comités designados para celebrar procesos de selección en la Entidad.
- c. Participar en comisiones de solución de controversias que se originen como consecuencia de la ejecución de los contratos suscritos con la Entidad así como en otras comisiones que requieran de asistencia jurídica y legal, previa autorización escrita de la Gerencia General.
- d. Elaborar, proponer y/o revisar disposiciones legales, así como formular proyectos de documentos oficiales, orientados a la mejor gestión de la Entidad.
- e. Formular y/o revisar los contratos, convenios, cláusulas adicionales, adendas y otros documentos que suscriba la Entidad.
- f. Mantener un archivo actualizado de las normas legales vigentes.
- g. Participar, en materia de su competencia, en conversatorios, charlas, seminarios y planes instructivos sobre los dispositivos legales que rigen

las contrataciones y adquisiciones de la empresa, con la finalidad de optimizar los procedimientos administrativos que involucren la gestión de la Entidad, cuando éstos sean solicitados.

- h. Numerar y remitir a las partes los Convenios y sus adendas, según corresponda.
- i. Otras materias de su competencia y aquellas que le asigne la Gerencia General.

### **C. ORGANOS DE LINEA**

#### **GERENCIA DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS**

La Gerencia de Administración y RR.HH., es el órgano de línea de Carrocerías Continental SAC, responsable de administrar los recursos económicos, humanos y materiales.

La Gerencia de Administración tiene las siguientes funciones:

- a. Dirigir, controlar y supervisar los Sistemas Administrativos de acuerdo a las condiciones establecidas en los Contratos, Convenios y Acuerdos de Préstamo con las entidades financieras y las normas nacionales de los referidos Sistemas.
- b. Administrar, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y económicos de la Entidad.
- c. Ejecutar el presupuesto de los recursos económicos asignados a la Entidad.
- d. Presentar oportunamente los Estados Financieros y Estados de Situación Económica al término de cada ejercicio y cuando lo requieran las Entidades Financieras.
- e. Coordinar la adquisición de bienes y servicios y brindar un adecuado apoyo logístico necesario para funcionamiento de la Entidad.
- f. Administrar los Almacenes de la Entidad.
- g. Verificar la conformidad de las garantías contractuales y demás documentación necesaria, previa a la ejecución de los pagos a que hubiere lugar.
- h. Administrar y custodiar las garantías contractuales otorgadas a favor de la Entidad.
- i. Administrar y conducir el archivo de contratos y el archivo central de la Entidad.

- j. Revisar y visar los contratos, cláusulas, cláusulas adicionales y adendas que se deriven de las licitaciones y concursos, dentro de su competencia.
- k. Gestionar el trámite de actos de licitaciones, concursos y adjudicaciones directas, en los asuntos de su competencia.
- l. Otras materias de su competencia y aquellas que le asigne la Gerencia General.

### **GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

La Gerencia de Contabilidad y Finanzas, es el órgano de línea de Carrocerías Continental SAC, tiene como objetivo conducir las acciones de ejecución de las operaciones financieras del sistema de contabilidad.

La Gerencia de Contabilidad tiene las siguientes funciones:

- a. Planificar, organizar, dirigir y coordinar el registro de las operaciones referidas a la ejecución financiera y presupuestal de los Ingresos y Gastos de la empresa y su integración en una Base de Datos, común y uniforme para fines de análisis, control y toma de decisiones administrativa.
- b. Planificar, organizar, dirigir y coordinar la formulación e interpretación de los estados financieros y presupuestales, notas a los estados financieros y anexos, notas contables y presupuéstales así como la suscripción de los mismos para su remisión en forma oportuna a los organismos competentes.
- c. Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento oportuno de las declaraciones de las obligaciones tributarias de la empresa como agente de retención y por cuenta propia, a los organismos competentes a través de medios magnéticos.
- d. Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de seguimiento y verificación del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas en relación con los aspectos contables, tributarios y de contribuciones de la empresa, así como coordinar la aplicación y cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno.
- e. Designar actividades de apoyo para la integración de la actividad contable.
- f. Planificar, organizar, dirigir y controlar la existencia de un archivo adecuado, de toda la documentación que sustente los ingresos y gastos ejecutados por la empresa, estableciéndose medidas necesarias para

su conservación y seguridad durante el periodo de tiempo fijado por las disposiciones vigentes, para su verificación por los organismos de control.

### **GERENCIA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

La Gerencia de Créditos y cobranzas tiene las siguientes funciones:

- a. Analizar el mercado para lograr una operación de venta al crédito.
- b. Participa en la formulación de políticas de crédito y cobranza.
- c. Implanta, interpreta y vigila que se llevan a cabo, conforme a lo planeado.
- d. Supervisa la administración de todas las funciones, actividades y procesos de las áreas a su cargo.
- e. Ofrece un servicio adecuado a la clientela.
- f. Investiga constantemente nuevos métodos para el control de las operaciones.
- g. Elabora manuales de organización y funciones, así como los procedimientos de créditos y cobranzas.

**La Gerencia se sub divide en dos procesos:**

#### **CREDITOS**

El área de Créditos, es el órgano de línea de Carrocerías Continental SAC, que tiene como objetivo conducir las acciones de ejecución de las operaciones de venta al crédito.

El área de Créditos tiene las siguientes funciones:

- a. Custodiar por la obtención de la máxima ganancia en sus operaciones de crédito.
- b. Verificar la cobrabilidad de las ventas al crédito, minimizando el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.
- c. Optimizar las ganancias de los accionistas de la empresa.
- d. Evaluar las reclamaciones por pérdidas o daños de las unidades.
- e. Verificar que la cobranza no sea proveniente de una venta a crédito no establecido.
- f. Desarrollar ideas sobre la calidad del crédito.
- g. Investigación del solicitante del crédito.
- h. Análisis del valor del crédito del solicitante.

- i. Aceptación o rechazo de solicitud de créditos
- j. Realizar apreciaciones de límites de crédito que puede concederse.
- k. Solicitar y analizar antecedentes de las empresas solicitantes de crédito y de sus principales socios y directivos.

### **COBRANZAS**

El área de Cobranzas, es el órgano de línea de Carrocerías Continental SAC, tiene como objetivo conducir las acciones de ejecución de las operaciones financieras del sistema de contabilidad.

El área de Cobranzas tiene las siguientes funciones:

- a. Controlar y supervisar a los centros autorizados para la cobranza regular.
- b. Controlar, supervisar y coordinar el proceso de cobranzas.
- c. Proponer normas, procedimientos y criterios técnicos para el desarrollo de los procesos y actividades bajo su competencia.
- d. Supervisar y controlar la aplicación de las políticas de cobranzas.
- e. Elaborar informes periódicos de los movimientos de la cartera de cobranza.
- f. Control de operaciones de cobranza garantía y descuento de letras.
- g. Realizar acciones de cobranza a clientes y/o de carácter especial (refinanciamientos).
- h. Evaluar el comportamiento mensual de la recaudación efectuada.
- i. Conducir o coordinar las cobranzas morosas.
- j. Recomendar las acciones para mejorar las cobranzas morosas, evaluando periódicamente las medidas adoptadas.

### **GERENCIA DE VENTAS**

La Gerencia de Ventas, es el órgano de apoyo de Carrocerías Continental SAC, responsable de Planear, dirigir, ejecutar y controlar acerca de las políticas de venta, crédito y financiamiento aplicadas para las actividades de comercialización con los clientes.

La Gerencia de Ventas tiene las siguientes funciones:

- a. Mantener y aumentar la cartera de clientes exigiendo más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades.
- b. Intervenir en la planeación estratégica de la empresa y en las políticas de ventas.

- c. Elaborar estrategias de ventas y garantizar la actividad de comercialización.
- d. Realizar análisis y estudios de la empresa y del mercado y brindar una adecuada asistencia técnica comercial.
- e. Realizar seguimiento de las cotizaciones, seguimiento de órdenes de producción y cotizar los requerimientos.
- f. Colaborar gestión de cobranza y motivar las fuerzas de ventas.
- g. Preparar la documentación para presentación en caso de licitaciones.
- h. Realizar el servicio post venta (seguimiento) y gestiona las compras.
- i. Realizar seguimientos de las importaciones de la materia prima.
- j. Mantener buenas relaciones comerciales con los clientes.

### **LOGISTICA**

La Jefatura de Logística, es el órgano de apoyo de Carrocerías Continental SAC, responsable de administrar los recursos económicos, humanos para el abastecimiento y desenvolvimiento de la producción e información financiera.

La Jefatura de Logística tiene las siguientes funciones:

- a. Dirigir, coordinar y aprobar los planes y programas para la implementación de los servicios de apoyo logístico.
- b. Mantener actualizado al personal sobre los procesos técnicos del Sistema de Abastecimiento para lograr y fomentar buenas condiciones de implementación, mejorando la productividad física e intelectual.
- c. Establecer buenas relaciones con proveedores, realizando operaciones de contrato al crédito.
- d. Enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de sus productos, dejándolos disponibles para venta.
- e. Planificación de compras de sus necesidades de abastecimiento de insumos y/o productos terminados.
- f. Implementar y desarrollar los servicios del sistema de Control Patrimonial, así como atender las necesidades de bienes, materiales y servicios en general, que requiera cada una de las, para su normal funcionamiento, acorde a su presupuesto, y calendario de compromisos respectivos.
- g. Seguimiento de niveles de stocks.
- h. Control de niveles de rotación de inventarios.

- i. Producción o fraccionamiento de pedidos Despacho Reparto Liquidación Documentaria Exportaciones Transformaciones, packs promocionales.
- j. Logística Inversa Reingresos por devoluciones de pedidos Anulaciones

### **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

La Gerencia de Producción, es el órgano de Carrocerías Continental SAC, responsable de Planear dirigir y controlar los procesos de producción de carrocería establecido en la línea de producción.

La Gerencia de Producción tiene las siguientes funciones:

- a. Administrar al personal a su cargo cuidando los costos de fabricación y los materiales usados.
- b. Elaborar los planes operativos y presupuestos.
- c. Responsabilizarse por el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en los planes de funcionamiento u operativos.
- d. Organizar, planificar y conducción operativa de la producción.
- e. Administrar, actualizar y mantener la operatividad de los programas in ejecución
- f. Monitorear y optimizar el rendimiento de la base de datos.
- g. Elaborar el manual del usuario de los nuevos sistemas a implementar
- h. Mantener control permanente e inventario periódico de los insumos y materia prima.
- i. Supervisión del área de desarrollo de las carrocerías en cada etapa del proceso productivo.
- j. Supervisión de todo el proceso de producción.

### **PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCION - PCP**

El Jefe de planeamiento y control de la producción es responsable de mejorar la planificación y control de la producción.

La PCP tiene las siguientes funciones:

- a. Controlar los tiempos de procesamiento de las etapas de producción.
- b. Valorización de pedidos.
- c. Generación del Despacho.
- d. Control de costos de producción.
- e. Simulación y valorización de pedidos.
- f. Set de reportes de control.

### **ALMACEN**

La Gestión de Almacén, es el órgano de apoyo de Carrocerías Continental SAC, responsable de administrar los recursos materiales de la empresa.

La Gestión de Almacén tiene las siguientes funciones:

- a. Controlar entradas y salidas de materiales y suministros del almacén.
- b. Realizar kardex de almacén.
- c. Asegurar la reposición oportuna en cantidad y calidad óptimas a las condiciones financieras más efectivas de los insumos, repuestos y materiales en general de inventario.
- d. Implementar sistema de abastecimiento y programación de compras en coordinación con Logística.
- e. Coordinación con los clientes internos definiendo las necesidades de compra.
- f. Contribuir a un costo bajo de producción, manteniendo un nivel apropiado de inventario.
- g. Mantener los materiales en buen estado de conservación y uso en nuestros almacenes y bajo estrictas normas de Seguridad y protección.
- h. Lograr cero (0) accidentes en la manipulación de materiales y práctica la seguridad como una forma de vida.
- i. Realizar la distribución del material a los clientes internos mediante despacho y a nuestros clientes externos.

### **PRODUCCIÓN Y JEFATURA DE PLANTA**

La Jefatura de Planta, es el órgano de apoyo de Carrocerías Continental SAC, responsable de administrar los recursos económicos, humanos y materiales.

La Jefatura de Planta tiene las siguientes funciones:

- a. Supervisar y controlar el trabajo de los supervisores de los diversos procesos asignados.
- b. Coordinar con la gerencia y supervisores, comunicación constante con áreas a cargo.
- c. Gestionar el desarrollo de los procesos de producción, contribuyendo a la optimización del proceso.
- d. Centro de Costos de producción
- e. Estandarización de la producción.

## **INGENIERÍA Y DISEÑO**

En la gestión de Ingeniería y Diseño, existen 4 etapas para la solución de un problema, desde la identificación del problema (desarrollo y esquematización), pasando por el diseño y construcción del plano que servirá para el establecimiento de la carrocería.

La gestión de Ingeniería y diseño tiene las siguientes funciones:

- a. Realizar los planos bajo un estándar de modelo y las normas correspondientes.
- b. Diseñar las artes en coordinación con los requerimientos del cliente
- c. Dar la información correspondiente para la elaboración de los certificados de fabricación.
- d. Efectuar y/o coordinar las operaciones técnicas de ingeniería.
- e. Supervisar y evaluar la correcta utilización de planos y diseños de carrocerías.
- f. Coordinar la aprobación de planos y diseños.
- g. Diseñar y desarrollar piezas gráficas y digitales.

### **3.1.10.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **A. PROPÓSITO**

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las unidades administrativas de la empresa. El manual incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Contienen información, autorizaciones o documentos necesarios y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

#### **B. EXPOSICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (VER ANEXO N° 01)**

### **3.1.11 NORMAS ESPECÍFICAS**

#### **3.1.11.1 MANUAL DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

##### **A. PROPÓSITO**

Establecer directrices que le permitan a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

## **B. EXPOSICIÓN DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS** **(VER ANEXO Nº 02)**

### **3.1.11.1.1 REGLAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

#### **I. PROPÓSITO**

Tiene por finalidad fijar las políticas generales de evaluación, calificación, aprobación, otorgamiento, control y recuperación de los créditos de conformidad al Estatuto y normas dictadas.

#### **II. OBJETIVOS**

- a. Reducir el riesgo de morosidad.
- b. Mantener la cartera de créditos de calidad a través de la clasificación y Provisiones.
- c. Evaluar, calificar y aprobar los créditos.
- d. Definir los niveles de aprobación de la Gerencia.
- e. Determinar los plazos de pago del crédito.
- f. Fijar las garantías a solicitar por cada crédito.
- g. Determinar los documentos para el expediente del crédito.
- h. Fijar la tasa de interés por tipo de crédito.
- i. Fijar los límites y monto máximo por tipo de crédito.
- j. Determinar los tipos de créditos vigentes.
- k. Fijar la capacidad de pago en % para aprobar el crédito.
- l. Aprobar la refinanciación de créditos.
- m. Determinar las prohibiciones.

#### **EXPOSICIÓN DEL REGLAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS** **(VER ANEXO Nº 03)**

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

##### **4.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CRÉDITOS**

El Proceso de Créditos se inicia con un Sub proceso llamado "Análisis del Crédito", que consiste en investigar la situación financiera y capacidad de pago del solicitante del crédito en la base de datos del Sistema Financiero, realizando una evaluación previa a la aprobación del crédito, en este sub proceso se le solicita los documentos necesarios establecidos en el Reglamento de Créditos y Cobranzas.

Los documentos y requisitos son los siguientes:

- Cotización de venta (original y copia).
- Solicitud de Crédito (carta).
- Identificación Oficial vigente (DNI /RUC/ vigencia de poderes/escritura pública).
- Certificación de domicilio.
- Referencias de domicilios.
- Referencias bancarias y endeudamiento (sistema bancario e INFOCORP).
- Antecedentes del negocio (resumen ejecutivo).
- Estados Financieros (Balance General y Estados de Ganancias y Pérdidas).
- PDT's últimos 6 meses y última DDJJ anual.
- Flujos de caja actual y proyectada.

Una vez analizado el cliente se realiza la "Aprobación del Crédito", en este sub procesos se procede a la aprobación de la solicitud del crédito siempre y cuando se haya superado positivamente el sub proceso anterior.

Luego se realiza la "Clasificación del Crédito", que consiste en clasificar el Crédito previamente aprobado por montos y vencimientos en la cartera de clientes bajo los siguientes conceptos: Cliente potencial, Cliente normal, Cliente potencial riesgo y Cliente de pérdida, y se derivan los cronogramas de pagos.

El sub proceso de "Otorgamiento del Crédito", consiste en establecer las condiciones y formas de pago, verificar el cumplimiento de las amortizaciones y los intereses generados por el crédito en los contratos de fabricación y solicitar las garantías de pago mobiliarias e inmobiliarias de acuerdo a las clausulas establecidas en los contratos según lo estipulado en el Reglamento de Créditos y Cobranzas.

Los cuadros de amortizaciones contienen:

- Datos generales del cliente (Nombre, RUC, Dirección).
- Número de contrato.
- Monto de capital.
- Cuota inicial.
- Saldo financiado.
- Monto de las cuotas mensuales
- Plazos.
- Intereses.
- Número de cuotas.
- Fecha de financiamiento.

Los cronogramas de pago contienen:

- Datos generales del cliente (Nombre, RUC, Dirección).
- Fechas de vencimientos de las cuotas mensuales.
- Número de cuotas.
- Monto de las cuotas mensuales

#### **4.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS**

El Proceso de Cobranzas consiste en verificar los vencimientos de los pagos según cuadro de amortizaciones del cliente anteriormente establecidos, dando lugar notificación.

Para la cobranza de los documentos de crédito se utiliza dos herramientas financieras: descuentos de letras y cobranza de letras, las cuales permiten tener liquidez mediante abonos en cuenta, reduciendo gastos operativos y brindando información oportuna.

Si la cobranza es libre se realiza la cobranza según cronograma de pago del crédito.  
Si el cliente después de haberle comunicado vía telefónica o por correo electrónico no se acerca a cancelar, se le envía una notificación por escrito.

La notificación contiene los siguientes datos:

- Fecha de notificación
- Número de contrato
- Número de la notificación.
- Datos generales del cliente (Nombre, RUC, Dirección).
- Fecha de vencimiento de la cuota vencida.
- Monto de la deuda morosa.

Clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de riesgo según el detalle siguiente:

- Riesgoso
- Probable de riesgo
- Poco riesgoso

Finalmente efectuar las sanciones y/o ejecución de garantías por incumplimiento de contrato de fabricación establecidas en el Reglamento de Créditos y Cobranzas.

### **4.1.3 ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS DE LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

#### **4.1.3.1 FUNDAMENTO TÉCNICO DEL DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a la teoría existente de la administración del riesgo, toda organización determina la naturaleza de los procesos evaluando el riesgo, identificando las funciones, los vínculos de información, la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad, todo esto se ve reflejado en un eficiente y adecuado Manual de Organización y Funciones, que debe poseer toda empresa.

La empresa debe asignar un personal que realice las verificaciones y controle el cumplimiento de las transacciones y operaciones que realice la empresa de acuerdo a las políticas establecidas por esta.

Toda información y documentación procesada debe ser autorizada por el personal competente.

Los documentos utilizados en el área de créditos y cobranzas deben conservarse en un lugar protegido y con acceso restringido para prevenir y/o detectar un uso no autorizado de los documentos.

La empresa debe designar a un personal para que realice un seguimiento a los reportes emitidos por los encargados de Crédito y cobranzas, para garantizar que la información financiera incluida en los estados financieros, sea confiable en los rubros de caja y bancos y cuentas por cobrar.

El contador de la empresa debe realizar en forma periódica análisis de cuentas con el propósito de verificar la corrección de los documentos de crédito y toma de inventarios de cuentas por cobrar en forma periódica.

#### **4.1.4 IMPLEMENTACION DEL SISTEMA ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO**

##### **4.1.4.1 AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA**

El ambiente interno de Carrocerías Continental, constituye la base de todos los demás componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades del negocio, se identifican y evalúan los riesgos e influyen en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo.

##### **4.1.4.1.1 FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS**

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que como se contempla el riesgo en ella, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía se refleja en casi toda la labor de la dirección para gestionar la empresa y se plasma en las declaraciones de políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

En Carrocerías Continental, la administración de riesgos proporciona al personal del área capacidades para identificar, evaluar y gestionar todos los riesgos y posibilita que se mejore la comprensión y administración del riesgo,

permitiendo: Aceptar responsablemente el riesgo, apoyar a la dirección y a la Gerencia General a mejorar en los resultados, fortalecer la responsabilidad y mejorar en liderazgo. Esta filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores aplicables a la dirección y demás empleados de la empresa:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Apoyar la creación, por parte de la dirección, de una perspectiva de cartera de riesgos al nivel de empresa.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la administración de riesgos corporativos.
- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la gestión de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

#### 4.1.4.1.2 CULTURA DE RIESGOS

Carrocerías Continental presenta una cultura de riesgos, midiendo la fortaleza de sus atributos con el fin de obtener mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de administración de riesgos en la cultura de la empresa.

GRAFICO 4.3.1.2. CUADRO DE CULTURA DE RIESGOS



Siendo los siguientes atributos:

- **Liderazgo y estrategia:** Carrocerías Continental demuestra valores y ética al comunicar la misión y objetivos estratégicos entre el personal administrativo y colaboradores.
- **Las personas y la comunicación:** Carrocerías Continental compromiso con sus proveedores, y presenta información financiera para los usuarios internos y externo de la empresa.
- **Responsabilidad y recompensa:** Carrocerías Continental mantiene una cultura organizacional adecuada a los procesos internos del giro del negocio los cuales permiten medir y recompensar el rendimiento.
- **Gestión del riesgo e infraestructura:** Carrocerías Continental utiliza instrumentos de evaluación y medición de riesgos por la necesidad del crecimiento de sus operaciones creando el acceso a sistemas de información y brindando seguridad financiera a los clientes

Los resultados de esta encuesta proporcionan indicadores de los procesos de fortaleza y debilidades en la cultura de una organización, identificando atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ambiente interno sea efectivo.

Carrocerías Continental después de haber aplicado las medidas necesarias para implementar la administración del riesgo en Créditos y Cobranzas, percibió un mejor comportamiento en las operaciones del área, mayor fluidez de los procesos y un eficiente cumplimiento en los manuales establecidos por la empresa.

**(VER ANEXO N° 04)**

#### **4.1.4.1.3 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

La eficacia de la administración de riesgos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de Carrocerías Continental. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos del personal y la Gerencia General, ya que establecen el talante a nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización.

Este código proporciona una conexión entre la misión, visión, las políticas y procedimientos operativos en la empresa.

#### **4.1.4.1.4 CODIGO DE CONDUCTA**

##### **A. NUESTROS VALORES**

- Las mejores soluciones provienen del trabajo en equipo entre compañeros.
- El trabajo efectivo en equipo requiere relaciones, respeto e intercambio.
- Cumplir lo que prometemos y añadir valor por encima de las expectativas.
- Alcanzar la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.

##### **B. PROTECCIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA**

- Proteger nuestra reputación: Nuestros clientes y compañeros confían en los productos finales basados en calidad y valor agregado ofertado que fundamentan nuestra reputación.
- Buscamos servir únicamente a aquellos clientes para los que estamos capacitados y que al mismo tiempo valoran nuestro servicio y poseen estándares adecuados de legitimidad e integridad.
- Al participar en un foro en el que el auditorio nos tiende a ver como un representante de la empresa, proporcionamos el punto de vista de Carrocerías Continental y no el nuestro propio.
- Utilizar todos los recursos pertenecientes a la empresa y nuestros clientes, incluyendo los materiales tangibles, intelectuales y electrónicos, de un modo que sea a la vez responsable y adecuado para nuestro giro y únicamente con fines legales y autorizados.

##### **C. COMPORTAMIENTO PROFESIONAL**

- Proporcionar servicios especializados de acuerdo con las políticas de la Carrocerías Continental y sus estándares profesionales y técnicos relevantes.
- Ofrecer únicamente aquellos servicios que somos capaces de proporcionar y aspirar a aportar resultados equiparables a nuestro compromiso.
- Cumplir nuestras obligaciones contractuales en un tiempo mínimo requerido.

- Respetar la confidencialidad y privacidad de nuestros clientes, de nuestro personal y de cualquier otro tercero con quien mantengamos una relación profesional. Únicamente se revelará información personal o confidencial cuando resulte necesario y se haya obtenido el permiso correspondiente para ello o bien cuando nos veamos obligados a hacerlo por exigencias legales, normativas o profesionales.
- Evitar incompatibilidades. Allí donde se identifiquen posibles conflictos y creamos que la implantación de procedimientos adecuados puede proteger los respectivos intereses de las partes, llevémosla a cabo.
- Proteger celosamente nuestra independencia de opinión. Defender la confianza de nuestros clientes y otros grupos de interés, permaneciendo fieles a nuestras normas profesionales y reguladoras.

#### **D. RESPETO A LOS DEMÁS**

- Tratar con respeto, dignidad, equidad y cortesía a nuestros compañeros de trabajo, clientes y otras personas con las que mantenemos una relación profesional.
- Enorgullecemos de la diversidad de nuestro personal y considerarla una ventaja competitiva a desarrollar y fomentar.
- Comprometernos con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de discriminación o acoso.
- Proporcionar un entorno de trabajo seguro para nuestra gente.

#### **E. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

- Expresar nuestro apoyo a los derechos humanos fundamentales y evitar participar en actividades industriales que abusen de ellos.
- Aspirar a actuar de una manera que minimice el impacto medioambiental perjudicial derivado de nuestra actividad industrial.

##### **4.1.4.1.5 APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA**

Carrocerías Continental emplea la tecnología para habilitar el intercambio de información, realizar el seguimiento del cumplimiento por parte de los empleados del código de conducta y de las políticas, estándares y procedimientos relacionados

- Se mantiene la información mediante conexiones de red entre las áreas administrativas.

- Se mantiene una base de datos de la información (*data warehouse*)
- Se realiza la notificación al jefe de área del empleado e incluso a niveles superiores en el caso de que no se adopten las acciones requeridas de manera oportuna.

#### 4.1.4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento.

La Gerencia de Créditos y Cobranzas identifica los riesgos asociados a la misión, una gama de elecciones estratégicas y considera sus implicancias, reflejado en el cuadro 4.4.2. vinculación con la misión, los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados.

**CUADRO 4.4.2. VINCULACIÓN CON LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OTROS OBJETIVOS RELACIONADOS**

<b>MISION</b>	Somos una empresa líder en el mercado que se dedica a la fabricación de carrocerías para omnibuses y microbuses, garantizando la calidad, en base al trabajo eficiente y eficaz de nuestro personal, utilizando tecnología de punta desde su concepción hasta la entrega del producto terminado, con diseños propios mediante un proceso de producción calificado basado estrictamente en los requerimientos del transporte terrestre nacional; brindándoles el soporte técnico necesario para satisfacer las necesidades del cliente y confianza en los servicios de financiamiento.
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la carpeta del cliente este conforme al Reglamento de Créditos y Cobranzas.</li> <li>• Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito y endeudamiento en la base de datos del sistema financiero.</li> <li>• Analizar el monto del financiamiento del cliente solicitante de los créditos y clasificar la cartera de clientes.</li> <li>• Disminuir los índices de rechazo mediante estrategias de captación del cliente.</li> <li>• Revisar los requisitos formales y documentos para la obtención de los créditos según el reglamento de Crédito y Cobranzas.</li> <li>• Clasificar minuciosamente el crédito por montos y vencimientos en la cartera de clientes.</li> <li>• Contrastar que las garantías respalden el monto financiado y se encuentren libre de gravamen.</li> <li>• Reestructurar los cuadros de amortizaciones con tasa de interés fija y cronogramas de pago.</li> <li>• Reestructurar los cuadros de amortizaciones con tasa de interés fija y cronogramas de pago.</li> <li>• Registrar las operaciones de crédito paralelamente a la generación</li> </ul>

	<p>de las letras de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corroborar que las garantías de pago (mobiliarias e inmobiliarias) cuente con seguro de todo riesgo de acuerdo a las cláusulas en los contrato de compra-venta.</li> <li>• Verificar los vencimientos según los cronogramas de pago del cliente y realizar la cobranza preventiva.</li> <li>• Realizar estrictamente la cobranza según cronograma de pago de la operación de crédito.</li> <li>• Clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de morosidad según el Manual de Procedimientos.</li> <li>• Efectuar rigurosamente las sanciones por incumplimiento de contrato de acuerdo al Reglamento de Crédito y Cobranzas.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento permanente al cliente.</li> <li>• Seguimiento de los endeudamientos de los clientes y formulación de plazos de entrega de los documentos solicitados.</li> <li>• Clasificación de la cartera de clientes mediante ratios financieros y un análisis complementario.</li> <li>• Aplicación de ratios financieros e índices de liquidez para optimizar el proceso de aprobación de la operación de crédito.</li> <li>• Realizar cruces de información con entidades relacionadas en el proceso y aplicar el Reglamento de Créditos y Cobranzas.</li> <li>• Actualización de cartera de créditos de clientes y llevar un mejor control de registros de cuentas por cobrar.</li> <li>• Realizar la validación con RR.PP. acerca de las propiedades del cliente, previamente a la aprobación de la operación de crédito.</li> <li>• Proponer facilidades de pago con cuotas iniciales más flexibles al cliente tomando en cuenta el Reglamento de Créditos.</li> <li>• Establecer un orden y actualización, así como priorizar cobros de acuerdo a montos, garantías, riesgo del sector al que pertenece y desplazamiento de los días de mora.</li> <li>• Comprobar que las garantías (mobiliarias e inmobiliarias) estén libre de gravamen y la aprobación del seguro del vehículo, como respaldo de las operaciones de crédito.</li> <li>• Mantener constante comunicación con el cliente del crédito, para facilitar la cobranza.</li> <li>• Aplicar una política restrictiva de cobranza: descuento de letras, letras en cartera y letras en cobranza.</li> <li>• Ejecutar las garantías y solicitar el detalle de las cuentas por cobrar por antigüedad.</li> </ul>
<p><b>OBJETIVOS RELACIONADOS (OPERACIONES)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar en un 50% la captación de clientes con óptima capacidad de pago (clientes potenciales).</li> <li>• Evitar la captación de clientes morosos en un 50% con respecto al año anterior.</li> <li>• Disminuir en un 50% los índices de rechazo de solicitudes de clientes nuevos respecto a los índices anteriores.</li> <li>• Optimizar los controles y registros administrativos del proceso de</li> </ul>

	<p>Créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar las falta de documentos en la carpeta del cliente.</li> <li>• Determinar el monto de la deuda originada en un periodo dado.</li> <li>• Respalda el crédito otorgado en 50% mobiliarias y 50% inmobiliarias.</li> <li>• Realizar la cobranza en la fecha de vencimiento de las letras de cambio.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los pagos en un 90%.</li> <li>• Mantener los índices de morosidad de la empresa en un 3%.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al personal administrativo en constante capacitación y actualización.</li> <li>• Formar reuniones administrativas mensuales para tener conocimiento acerca de la situación de cada área y llevar a un mejoramiento de procesos.</li> <li>• Desarrollar un plan de estrategias por procesos.</li> <li>• Implementar la realización de <i>focus group</i>.</li> <li>• Contratar y capacitar personal para implementar el área de Recursos Humanos y un personal para Cobranzas.</li> </ul>
<b>REPORTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar nuevos sistemas de control para proporcionar informes de administración sobre medidas preventivas y claves de rendimiento a final de cada mes.</li> <li>• Asegurarse que todas las áreas administrativas reportan, exacta y oportunamente los hechos y el cumplimiento del desempeño para la revisión.</li> <li>• Consolidar la información de las cuentas por cobrar entre el área Contable y la del área de Créditos y Cobranzas.</li> </ul>

#### 4.1.4.2.1 ESTABLECIMIENTO DEL RIESGO ACEPTADO

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. Carrocerías Continental SAC, expresan el riesgo aceptado en término de una matriz de riesgos como se ilustra en la Figura 4.3.2.1. cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la empresa.

**FIGURA 4.3.2.1. MATRIZ DE RIESGO ACEPTADO**

		IMPACTO						
		Leve		Moderado		Muy Crítico		
		1	2	3	4	5	6	
PROBABILIDAD	Improbable	1	1	2	3	4	5	6
		2	2	4	6	8	10	12
	Posible	3	3	6	9	12	15	18
		4	4	8	12	16	20	24
	Probable	5	5	10	15	20	25	30
		6	6	12	18	24	30	36

<b>A</b>	Alto. Deberá ser atendido por la G°G y G°CC / Implementar actividades de control
<b>M</b>	Medio. Se deberán definir responsabilidades al área / Medidas preventivas y correctivas
<b>B</b>	Bajo. Se aplicarán procedimientos de control y comprobación

#### 4.1.4.2.2 TOLERANCIA AL RIESGO

La tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Carrocerías Continental SAC deberá operar dentro de las tolerancias al riesgo proporcionando a la Gerencia General mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez proporciona una seguridad más elevada en el área de Créditos y Cobranzas para alcanzar sus objetivos estratégicos como podemos ilustrar en la Cuadro 4.4.2.2. Relación entre objetivos estratégicos, relacionados con riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

Para determinar los niveles de tolerancia al riesgo o rangos establecidos en el cuadro, se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista personal y “*focus group*” aplicados con el Gerente de Créditos y Cobranzas y el Gerente General en las oficinas administrativas de la empresa

De la misma manera el análisis cuantitativo de riesgos se convierte en la determinación de rangos de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y proponer actividades de control en cada uno de ellos.

**CUADRO 4.1.4.2.2** RELACION ENTRE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, OBJETIVOS RELACIONADOS RIESGO ACEPTADO Y TOLERANCIA AL RIESGO.

PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS RELACIONADO	RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA AL RIESGO
ANALISIS Y EVALUACION DEL CLIENTE	Verificar que la carpeta del cliente este conforme al Reglamento de Créditos y Cobranzas.	Evitar la falta de documentos en la carpeta del cliente.	Ninguno	-
	Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito y endeudamiento en la base de datos del sistema financiero.	Incrementar en un 50% la aceptación de clientes con óptima capacidad de pago (clientes potenciales).	Aceptación de un 5% de clientes riesgosos.	[40% – 60%].
	Analizar el monto del financiamiento del solicitante y clasificar la cartera de clientes.	Evitar la captación de clientes riesgosos en un 50%.	Aceptación de un 5% de clientes riesgosos.	[40% – 60%].
APROBACIÓN DE LA OPERACION DE CRÉDITO	Disminuir los índices de rechazo mediante estrategias de captación del cliente.	Disminuir a 20% los índices de rechazo de solicitudes de clientes nuevos respecto a los índices anteriores.	Aceptación de un 10% de rechazo.	[10% - 30%]
	Revisar los requisitos formales y documentos para la obtención de los créditos según el reglamento de Crédito y Cobranzas.	Asegurar el cumplimiento de la entrega de documentos y requisitos solicitados.	Ninguno	-
CLASIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	Clasificar minuciosamente el crédito por montos y vencimientos en la cartera de clientes.	Optimizar los controles y registros administrativos del proceso de Créditos.	Aceptar un 1% de margen de error.	[0.5% - 1.5%] margen de error humano
	Contrastar que las garantías respalden el monto financiado y se encuentren libres de gravamen.	Respaldar el crédito otorgado en 50% garantías mobiliarias y 50% garantías inmobiliarias.	Ninguno	-

<b>OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO</b>	<b>Reestructurar los cuadros de amortizaciones con tasa de interés fija y cronogramas de pago.</b>	Mantener una utilidad referente a la tasa de interés compensatorio del 7%	Aceptación de una utilidad referente a la tasa de interés compensatorio del 5%	[5% - 7%] utilidad generada por el interés compensatorio.
	<b>Asegurar las condiciones y formas de pago en los contratos de compra venta.</b>	Asegurar el cumplimiento de los pagos en un 90%.	Ninguno	-
	<b>Registrar las operaciones de crédito paralelamente a la generación de las letras de cambio.</b>	Cumplir con la actualización del registro al realizar las operaciones de venta al crédito.	Aceptar un 1% de error en el registro y elaboración de letras.	[0.5% - 1.5%] margen de error humano
<b>COBRANZA</b>	<b>Corroborar que las garantías de pago (mobiliarias e inmobiliarias) cuenten con seguro de todo riesgo de acuerdo a las cláusulas en los contratos de compra-venta</b>	Cubrir el 100% del monto financiado de la unidad.	Ninguno	-
	<b>Verificar los vencimiento según los cronogramas de pago del cliente y realizar la cobranza preventiva</b>	Efectuar la cobranza preventiva.	Aceptación de 10% de clientes que no pagan en fecha de vencimiento.	1 de 10 clientes morosos.
	<b>Realizar estrictamente la cobranza según cronograma de pago de la operación de crédito.</b>	Realizar la cobranza en la fecha de vencimiento de las letras de cambio.	Aceptar la cobertura de los costos y gastos financieros incurridos por el incumplimiento de pago.	50% del Costo financiero.
	<b>Clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de morosidad según el Manual de Procedimientos.</b>	Mantener los índices de morosidad de la empresa en 1%.	Aceptación de un índice morosidad de 2%	[1% - 2%] morosidad.
	<b>Efectuar rigurosamente las sanciones por incumplimiento de contrato de acuerdo al Reglamento de Crédito y Cobranzas.</b>	Realizar los procesos judiciales en caso de omisión y evasión de pago.	Ninguno	-

#### 4.1.4.3 IDENTIFICACION DE EVENTOS

La Gerencia de Créditos y Cobranzas deberá identificar los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Así mismo los eventos con impacto negativo representan los riesgos que exigen la evaluación y la respuesta de la Gerencia General.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la Gerencia General reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Cuando se identifican los eventos, la Gerencia General contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la empresa.

##### 4.1.4.3.1 INVENTARIOS DE RIESGOS

Carrocerías Continental SAC, antes de emprender el sistema de administración de riesgos operativos para el área de Créditos y Cobranzas, revisa un inventario de riesgos inherentes a los procesos.

Esta técnica permite aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo propio de empresas con diferentes características, la gerencia General considera el efecto de estos riesgos en sus propias circunstancias específicas, como se puede especificar en el Cuadro 4.3.3.1. Inventario de eventos.

CUADRO 4.1.3.3.1. INVENTARIO DE EVENTOS

RIESGO	PROCESOS	INVENTARIO DE RIESGOS
R1	ANALISIS Y EVALUACION DEL CLIENTE	Que el solicitante del crédito no cumpla con la entrega de la documentación necesaria para cumplir el procedimiento analítico el crédito.
R2		Evaluación deficiente e irrecuperabilidad del crédito.
R3		Deficiencia operativa en la clasificación de cartera de clientes.
R4	APROBACIÓN DE LA OPERACION DE CRÉDITO	Aumento en el índice de rechazo de las operaciones de créditos porque no califican.
R5		Inconsistencia en la documentación solicitada por validación según Reglamento de Créditos.
R6	CLASIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	Descontrol y desorden en el manejo de las cuentas por cobrar de clientes en la cartera de créditos.

R7		Que las garantías se encuentren gravadas y no respalden la operación del crédito.
R8	OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	Ineficiencia operativa en la elaboración de los cuadros de amortización, cronogramas de pago y letras de cambio.
R9		Rechazo de la operación por parte del cliente por dificultades en la forma de pago.
R10		Desorden documentario, falta de actualización en el registro, error de data de las cuentas por cobrar.
R11	COBRANZA DIRECTA	Que las garantías se encuentre en procesos judiciales y no se cuente con seguro vehicular en el momento de su comprobación.
R12		Incumplimiento del pago en la fecha de vencimiento según cronograma de pagos.
R13		El cliente no cuente con disponibilidad de dinero a la fecha y no pueda cancelar la deuda contraída optando por la refinanciación.
R14		Incremento de los índices de morosidad por falta de clasificación de los endeudamientos del cliente.
R15		Que los clientes no acaten las sanciones establecidas en el contrato y se nieguen a la ejecución de demandas extra judiciales.

#### 4.1.4.3.2 TALLERES DE TRABAJO

Los talleres de trabajo han sido definidos para identificar eventos reuniendo al personal de las áreas administrativas, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

Esta herramienta fue utilizada con la formación de un grupo de trabajo de las áreas de Ventas, Contabilidad y Finanzas, Administración y Recursos Humanos y Créditos y Cobranzas para identificar los riesgos presentes en cada proceso en el cuadro 4.3.3.1.

### 4.1.4.3.3 ENTREVISTAS

Las entrevistas se desarrollaron entre los investigadores y los Gerentes de las áreas administrativas grabadas en audios que forman parte de la evidencia de la investigación. El propósito fue averiguar los puntos de vista y conocimientos reales de los entrevistados en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

En la Figura 4.1.4.3.3 se ilustra la agenda de una entrevista centrada en los objetivos de una unidad de negocio.

**FIGURA 4.1.4.3.3 AGENDA DE LA ENTREVISTA**

<b>Agenda de la entrevista</b>	
<b>1</b>	Introducción.
<b>2</b>	Proporcionar antecedentes sobre los macro-procesos de Créditos y Cobranzas.
<b>3</b>	Confirmar el puesto, formación y responsabilidades actuales de los gerentes.
<b>4</b>	Confirmar que ha recibido y leído el material de apoyo proporcionado con anticipación.
<b>Estrategias y objetivos</b>	
<b>1</b>	Identificar los objetivos principales dentro de los procesos de Créditos y Cobranzas. Determinar cómo dichos objetivos se alinean con la estrategia y objetivos de la empresa y de los procesos.
<b>2</b>	
<b>3</b>	Identificar la unidad de medida para cada objetivo y sus metas establecidas.
<b>4</b>	Determinar las tolerancias al riesgo establecidas.
<b>5</b>	Comentar los factores relacionados con posibles eventos vinculados al objetivo.
<b>6</b>	Identificar los posibles eventos que constituyen riesgos para los objetivos y los que representan oportunidades.
<b>7</b>	Considerar el modo en que el entrevistado da prioridad a estos riesgos y su probabilidad e impacto.
<b>8</b>	Identificar los riesgos de los últimos doce meses que han provocado un impacto en la empresa y no fueron identificados por la Gerencia.
<b>9</b>	Considerar si se han de mejorar los mecanismos de identificación de riesgos.

Del análisis de las grabaciones en audio se pudo recopilar con mayor precisión la identificación de riesgos que afectan los procesos de Créditos y Cobranzas por personas que se encuentran inmersas en las operaciones cotidianas de la empresa.

#### 4.1.4.3.4 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El cuestionario de Control Interno aplicado al personal, proporciona una reflexión de los factores internos y externos que dan lugar a riesgos.

Las preguntas se realizaron enfocadas al Gerente de Créditos y Cobranzas.

El uso de esta técnica dio resultados favorables, pero también indica que se necesita reforzar otros puntos la necesidad de personal idóneo para ciertas áreas.

**(VER ANEXO Nº 05)**

#### 4.1.4.4 VALORACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos permite a Carrocerías Continental considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

La Gerencia General evaluará estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y combinará métodos cualitativos y cuantitativos.

Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la empresa. Los riesgos se evaluarán con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

#### 4.1.4.4.1 ESCALAS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, se debe aplicar alguna forma de medición. Carrocerías Continental establece una escala de medición ordinal etiquetando mediante escalas de probabilidad (Improbable, Posible y Probable) y escalas de impacto (Leve, Moderado y Muy crítico); proporcionando en términos subjetivos la calidad de las evaluaciones, comprensión de los eventos posibles y del contexto dinámico que los rodea, reflejados en el cuadro 4.1.4.4.1.

CUADRO 4.1.4.4.1 ESCALAS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

ESCALA DE PROBABILIDAD	
<b>IMPROBABLE</b>	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es BAJA, es decir, se tiene entre 1% a 33% de seguridad que éste se presente.
<b>POSIBLE</b>	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es MEDIA, es decir, se tiene entre 34% a 66% de seguridad que éste se presente.
<b>PROBABLE</b>	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es ALTA, es decir, se tiene entre 67% a 99% de seguridad que éste se presente.

ESCALA DE IMPACTO		CUALITATIVO	CUANTITATIVO
<b>LEVE</b>	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	El evento no afecta información confidencial ni estratégica. La información involucrada o su calidad podría no ser recuperada o consolidada a su debida oportunidad.	Pérdidas inferiores a 2% de los Ingresos Anuales del Ejercicio.
<b>MODERADO</b>	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.	El evento no afecta información confidencial o estratégica. La información involucrada o su calidad no pueden ser recuperadas o consolidada oportunamente.	Pérdidas entre el 3% y 10% de los Ingresos Anuales del Ejercicio.
<b>MUY CRITICO</b>	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los años.	El evento afecta información confidencial o estratégica. La información involucrada o su calidad no pueden ser recuperadas.	Pérdidas superiores a 11% de los Ingresos Anuales del Ejercicio.

#### 4.1.4.4.2 MATRIZ DE RIESGOS

Carrocerías Continental utiliza los mapas de riesgo como una forma de representar que los riesgos más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgos aplicados a los procesos de Créditos y Cobranzas pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

El Cuadro 4.1.4.4.2. ilustra un mapa de riesgos que presenta niveles de riesgo (probabilidad e impacto) con códigos de color, donde el rojo representa un riesgo elevado, el amarillo un riesgo moderado y el verde un riesgo reducido.

CUADRO 4.1.4.4.2. MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO	PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	O/F /C	RIESGO/ EVENTO	RESPUESTA AL RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	
R1	ANALISIS Y EVALUACION DEL CLIENTE	Verificar que la carpeta del cliente este conforme al Reglamento de Créditos y Cobranzas.	O/C	Que el solicitante del crédito no cumpla con la entrega de la documentación necesaria para cumplir el procedimiento analítico el crédito.	Investigación del record crediticio de los clientes y formulación de plazos de entrega de los documentos solicitados.	4	POSIBLE	4	MODERADO	16	MEDIA
R2		Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito y endeudamiento en la base de datos del sistema financiero.	F/C	Evaluación deficiente e irrecuperabilidad del crédito.	Mantener una relación con el cliente proponiéndole alternativas de solución financiera.	4	POSIBLE	5	MUY CRITICO	20	ALTO
R3		Analizar el monto del financiamiento del solicitante y clasificar la cartera de clientes.	O/F	Deficiencia operativa en la clasificación de cartera de clientes.	Reclasificación de la cartera de clientes mediante ratios financieros y un análisis de liquidez.	2	POSIBLE	4	MODERADO	8	MEDIA
R4	APROBACIÓN DE LA OPERACION DE CRÉDITO	Disminuir los índices de rechazo mediante estrategias de captación del cliente.	F/C	Aumento en el índice de rechazo de las operaciones de créditos porque no califican.	Aplicar una mejor estrategia de captación de clientes potenciales.	3	POSIBLE	3	MODERADO	9	MEDIA
R5		Establecer mecanismos de validación anticipada de los documentos y formatos solicitados para la obtención de los créditos según el reglamento de Crédito y Cobranzas.	O/C	Inconsistencia en la validación documentaria solicitada según Reglamento de Créditos y Cobranzas.	Realizar cruces de información con entidades relacionadas en el proceso y aplicar el Reglamento de Créditos y Cobranzas.	2	POSIBLE	4	MUY CRITICO	8	MEDIA
R6	CLASIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	Clasificar minuciosamente el crédito por montos y vencimientos en la cartera de clientes.	O/F	Descontrol y desorden en el manejo de las cuentas por cobrar de clientes en la cartera de créditos.	Mantener actualizado los registros de cuentas por cobrar y aplicar un sistema de control interno para el manejo de la cartera de créditos.	4	POSIBLE	5	MUY CRITICO	20	ALTO
R7		Contrastar que las garantías respalden el monto financiado y se encuentren libre de gravamen.	O/C	Que las garantías se encuentren gravadas y no respalden la operación de crédito.	Efectuar la validación con RR.PP. acerca de las propiedades y garantías del cliente, anticipándose al otorgamiento del crédito.	2	IMPROBABLE	5	MUY CRITICO	10	MEDIA
R8	OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	Reestructurar los cuadros de amortizaciones con tasa de interés fija y cronogramas de pago.	O/C	Ineficiencia operativa en la elaboración de los cuadros de amortización, letras de cambio y cronogramas de pago.	Creación de un sistema automatizado que genere cuadros de amortización, letras de cambio y cronogramas de pago.	3	POSIBLE	5	MUY CRITICO	15	MEDIA

R9		Asegurar las condiciones y formas de pago en los contratos de compra venta.	O / F	Rechazo de la operación por parte del cliente por dificultades en la forma de pago.	Establecer facilidades de pago con cuotas iniciales más flexibles al cliente tomando en cuenta el Reglamento de Créditos y Cobranzas o aplicación de instrumentos financieros.	3	POSIBLE	4	MODERADO	12	MEDIA
R10		Registrar las operaciones de crédito paralelamente a la generación de la letras de cambio.	O / F	Desorden documentario, falta de actualización en el registro, error de data de las cuentas por cobrar.	Establecer un sistema automatizado que controle los montos, garantías y desplazamiento de los días de mora.	4	POSIBLE	5	MUY CRITICO	20	ALTO
R11	COBRANZA	Corroborar que las garantías de pago (mobiliarias e inmobiliarias)cuente con seguro de todo riesgo de acuerdo a las clausulas en los contrato de compra-venta.	O / C	Que las garantías se encuentre en procesos judiciales y no se cuente con seguro vehicular en el momento de su comprobación.	Comprobar que el vehículo cuente con el respaldo de un seguro contra todo riesgo contratado por el cliente a favor de la empresa.	2	IMPROBABLE	5	MUY CRITICO	10	MEDIA
R12		Verificar los vencimiento según los cronogramas de pago del cliente y realizar la cobranza preventiva.	O / F / C	Incumplimiento del pago en la fecha de vencimiento según cronograma de pagos.	Mantener constante comunicación con el cliente del crédito, para facilitar la cobranza.	4	POSIBLE	6	MUY CRITICO	24	ALTO
R13		Realizar estrictamente la cobranza según cronograma de pago de la operación de crédito.	O / F / C	El cliente no cuente con disponibilidad de dinero a la fecha y no pueda cancelar la deuda contraída optando por la refinanciación.	Aplicar una política restrictiva de cobranza: descuento de letras, letras en cartera y letras en cobranza.	4	POSIBLE	5	MUY CRITICO	20	ALTO
R14		Clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de morosidad según el Manual de Procedimientos.	F	Incremento de los índices de morosidad por falta de clasificación de los endeudamientos del cliente.	Implementar una mejor clasificación de endeudamientos de clientes basado en los niveles de riesgo.	2	IMPROBABLE	4	MODERADO	8	MEDIA
R15		Efectuar rigurosamente las sanciones por incumplimiento de contrato de acuerdo al Reglamento de Crédito y Cobranzas.	O / C	Que los clientes no cumplan las sanciones establecidas en el contrato y se nieguen a la ejecución de demandas judiciales.	Ejecutar las garantías a favor de la empresa por las unidades vendidas e iniciar los procesos judiciales y órdenes de captura de vehículos correspondientes al evidenciarse la omisión y evasión de la obligación de pago.	3	POSIBLE	4	MODERADO	12	MEDIA

#### 4.1.4.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Después de evaluar los riesgos, la Gerencia General de Carrocerías Continental determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asumiendo una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

##### 4.1.4.5.1 MATRIZ DE RIESGO ACEPTADO

En la siguiente figura 4.1.4.5.1. se identifica el criterio de clasificación de las posibles respuestas a través de las cuatro estrategias globales que permiten enfrentar la problemática de administrar los riesgos desde el punto de vista de su nivel de severidad y del nivel de exposición al riesgo de la siguiente manera:

FIGURA 4.14.5.1. MATRIZ DE RIESGO ACEPTADO

EVITAR	COMPARTIR
Salir de las actividades que generen los riesgos. (Cuando esto sea realizable)	Trasladar una parte del riesgo.
REDUCIR	ACEPTAR
No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo	Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez

En el cuadro 4.1.4.5.1. Respuesta al riesgo según tipos posibles, distribuimos las respuestas dentro de una gama de opciones de respuestas frente a los riesgos.

##### 4.1.4.5.2 CONSIDERACIONES DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Para determinar los riesgos, la dirección puede confiar en múltiples técnicas para reducir el riesgo residual general hasta situarlo dentro de la tolerancia al riesgo. El cuadro 4.1.4.5.2. Ilustra el modo en que la empresa emplea técnicas de respuesta al riesgo para reducir el riesgo de incumplimiento de las leyes y normas.

**CUADRO 4.1.4.5.2. RESPUESTA AL RIESGO SEGÚN TIPOS POSIBLES**

<b>EVITAR</b>	<b>COMPARTIR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del record crediticio de los clientes y formulación de plazos de entrega de los documentos solicitados.</li> <li>• Mantener una relación personalizada con el cliente proponiendo alternativas de solución financiera eficientes.</li> <li>• Reclasificación de la cartera de clientes mediante ratios financieros y un análisis complementario de liquidez.</li> <li>• Creación de un sistema automatizado que genere cuadros de amortización, cronogramas de pago y letras de cambio.</li> <li>• Establecer facilidades de pago con cuotas iniciales más flexibles al cliente tomando en cuenta el Reglamento de Créditos y Cobranzas o aplicación de instrumentos financieros.</li> <li>• Aplicar una política preventiva y restrictiva de cobranza para realizar: descuento de letras, letras en cobranza. o mantenerlas en cartera.</li> <li>• Ejecutar las garantías a favor de la empresa por las unidades vendidas e iniciar los procesos judiciales y órdenes de captura de vehículos correspondientes al evidenciarse la omisión y evasión de la obligación de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que el vehículo cuente con el respaldo de un seguro contra todo riesgo contratado por el cliente a favor de la empresa.</li> </ul>
<b>REDUCIR</b>	<b>ACEPTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar una mejor estrategia de captación de clientes potenciales.</li> <li>• Efectuar la validación con RR.PP. acerca de las propiedades y garantías del cliente, anticipándose al otorgamiento del crédito.</li> <li>• Realizar cruces de información con entidades relacionadas en el proceso y aplicar el Reglamento de Créditos y Cobranzas.</li> <li>• Mantener actualizado los registros de cuentas por cobrar y aplicar un sistema de control interno para el manejo de la cartera de créditos.</li> <li>• Mantener constante comunicación con el cliente del crédito, para facilitar la cobranza.</li> <li>• Implementar una mejor clasificación de endeudamientos de clientes basado en los niveles de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar solo si los riesgos se adaptan a la tolerancia de los riesgos existentes</li> </ul>

**CUADRO 4.1.4.5.2. EFECTO DE LA RESPUESTA AL RIESGO EN EL RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL**

ITEM	RIESGO	RIESGO INHERENTE		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA AL RIESGO	RIESGO RESIDUAL	
		PROBABILIDAD	IMPACTO		PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	Que el solicitante del crédito <b>no cumpla con la entrega de la documentación necesaria para cumplir el procedimiento analítico el crédito.</b>	POSIBLE	Deficiencia en el análisis del crédito en 40%.	Investigación del record crediticio de los clientes y formulación de plazos de entrega de los documentos solicitados.	BAJA	Deficiencia en el análisis de un 5%-10%
R2	Evaluación deficiente e <b>irrecuperabilidad del crédito.</b>	POSIBLE	Disminuyen las operaciones de venta al crédito en 10%.	Mantener una relación con el cliente proponiéndole alternativas de solución financiera.	BAJA	Disminuyen las operaciones de venta al crédito en 5%
R3	<b>Deficiencia operativa</b> en la clasificación de cartera de clientes.	POSIBLE	Margen de error en la clasificación de la cartera de clientes de un 30%	Reclasificación de la cartera de clientes mediante ratios financieros y un análisis complementario de liquidez.	BAJA	Que se mantenga un error en la clasificación 3% - 5%
R4	Aumento en el <b>índice de rechazo</b> de las operaciones de créditos porque no califican.	POSIBLE	Aumento del índice de rechazo de operaciones en 20%	Aplicar una mejor estrategia de captación de clientes potenciales.	BAJA	Que aumente el índice en un 3% - 5 %
R5	Inconsistencia en la validación documentaria solicitada según <b>Reglamento de Créditos y Cobranzas.</b>	POSIBLE	Inconsistencia documentaria de un 50% de los documentos	Realizar cruces de información con entidades relacionadas en el proceso aplicando el <b>Reglamento de Créditos y Cobranzas.</b>	BAJA	Que se mantenga un 5% de inconsistencia documentaria
R6	Descontrol y desorden en el manejo de las <b>cuentas por cobrar</b> de clientes en la <b>cartera de créditos.</b>	POSIBLE	Deterioro de un 40% de la cartera de créditos	Aplicar un sistema de control interno para el manejo de la cartera de créditos y mantener actualizado los registros de cuentas por cobrar y	BAJA	Que siga deteriorándose la cartera en un 5%
R7	<b>Que las garantías</b> se encuentren <b>gravadas y no respalden la operación</b> crédito	IMPROBABLE	Menos del 80% como respaldo del financiamiento.	Efectuar una validación efectiva con RR.PP. acerca de las propiedades y garantías del cliente, anticipándose al otorgamiento del crédito.	BAJA	Que se encuentren gravadas
R8	<b>Ineficiencia operativa</b> en la elaboración de los cuadros de amortizaciones y cronogramas de pago.	POSIBLE	Mantener un margen de error de 40% en la elaboración de las amortizaciones y cronogramas de pago	Creación de un sistema automatizado que genere los cuadros de amortización, cronogramas de pago y letras de cambio conjuntamente.	BAJA	Que se presente un 5% de margen de error en el sistema

R9	El cliente <b>rechaza la operación</b> por cuotas altos y/o dificultades en <b>la forma de pago</b> .	POSIBLE	Aumento en el índice de rechazo de amortizaciones en 20%	Establecer facilidades de pago con cuotas iniciales más flexibles y/o aplicación de instrumentos financieros al cliente tomando en cuenta el Reglamento de Créditos y Cobranzas	BAJA	Que aumente el índice en un 3% - 5 %
R10	Desorden documentario, falta de actualización en el registro, error de data de las <b>cuentas por cobrar</b> .	POSIBLE	Mantener un margen de error de 40% en el registro y actualización de las cuentas por cobrar.	Establecer un módulo que controle los cobros, garantías y desplazamiento de los días de mora.	BAJA	Que se presente un 5% de margen de error en el sistema
R11	Que las <b>garantías</b> se encuentre en procesos judiciales y no se cuente con seguro vehicular en el momento de su comprobación.	IMPROBABLE	Menos del 100% en la cobertura del seguro del vehículo	Comprobar que el vehículo cuente con el respaldo de un seguro contra todo riesgo contratado por el cliente a favor de la empresa.	BAJA	Que el seguro aún no cubra el monto total del vehículo
R12	Incumplimiento del <b>pago en la fecha de vencimiento</b> según cronograma de pagos.	POSIBLE	Incremento del índice de incobrabilidad en 40%	Mantener constante comunicación con el cliente del crédito, para facilitar la cobranza.	BAJA	Que se mantenga una incobrabilidad de 5%
R13	El cliente no cuente con disponibilidad de dinero a la fecha y no pueda cancelar la deuda contraída optando por la <b>refinanciación</b> .	POSIBLE	Aumento del índice deterioro de operaciones en 20%	Aplicar una <b>política restrictiva de cobranza</b> : descuento de letras, letras en cartera y letras en cobranza.	BAJA	Que se mantenga un deterioro de 5%
R14	Incremento de los <b>índices de morosidad</b> por falta de clasificación de los endeudamientos del cliente.	IMPROBABLE	Incremento del índice de moros en 40%	Implementar una mejor clasificación de endeudamientos de clientes basado en los niveles de riesgo.	BAJA	Que se mantenga un incremento de morosos en 5%
R15	Que los clientes <b>no cumplan las sanciones</b> establecidas en el contrato y se nieguen a la ejecución de demandas judiciales.	POSIBLE	Índices de evasión superen el 60% y los índices de omisión superen el 60%	Ejecutar las garantías a favor de la empresa por las unidades vendidas e iniciar los procesos judiciales y órdenes de captura de vehículos correspondientes al evidenciarse la omisión y evasión de la obligación de pago.	BAJA	Que se presenten casos de omisión y evasión de obligaciones mayores a un índice de 10%

#### **4.1.4.6 ACTIVIDADES DE CONTROL**

##### **4.1.4.6.1 RESPUESTA AL RIESGO Y LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

###### **A. EVITAR EL RIESGO**

Con el fin de mejorar los márgenes operativos, la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Créditos y Cobranzas, consideraron tras evaluar los riesgos relacionados a los procesos de Créditos y Cobranzas mantener una relación de exclusividad con sus clientes de tipo normales y potenciales proponiéndoles alternativas de solución financiera para sus empresas como la utilización de herramientas financieras del mercado financiero; así mismo realizar un seguimiento permanente del record crediticio de los clientes y la formulación de plazos de entrega documentaria para reclasificar la cartera de clientes mediante ratios financieros y análisis complementario de índices de liquidez.

Para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar se planteo la creación de un sistema automatizado que genere los cuadro de amortizaciones, cronogramas de pago y generación e las letras de cambio consecuentemente al inicio de la operación de crédito. Así mismo establecer nuevas facilidades de pago con cuotas iniciales mas flexibles siempre considerando lo establecido en el Reglamento de Créditos y Cobranzas.

Finalmente para hacer efectiva la cobranza se mantendrá una política preventiva, es decir realizar las notificaciones correspondientes anticipadamente a las fechas de vencimiento, y restrictiva de cobranza con los clientes, pues las letras de cambio deben estar disponibles para la utilización de herramientas financieras como: descuentos de letras, cobranza en garantía y cobranza libre, ya que estas generan el efectivo necesario para el cumplimiento de sus operaciones productivas y disminuyen los índices de liquidez que se presentan en este giro de negocio; y en casos de evasión u omisión de las obligaciones del cliente se ejecutarán las garantías y/o iniciar los procesos judiciales correspondientes para las ordenes de captura o posesión de garantías.

###### **B. REDUCIR EL RIESGO**

La Gerencia General llevo a la conclusión de la atención e implantación de un sistema de administración de riesgos para los procesos de Créditos y Cobranzas, pues se convierten en procesos internos de gran relevancia para mejorar la

estructura organizacional, generar liquidez y el surgimiento de la operatividad de la empresa.

Para reducir los riesgos operativos de los procesos, se aplicará estrategias de captación de clientes potenciales en coordinación con el área de ventas. Se realizará cruces de información con las entidades relacionadas correspondientes así como la aplicación del Reglamento de Créditos y Cobranzas de forma eficiente y normativa.

Dentro de las operaciones de los procesos, se mantendrá actualizado los registros que involucren las cuentas por cobrar; aplicando un sistema de control interno para el manejo de la cartera de créditos. Así mismo mantener constante comunicación con el cliente, para facilitar la cobranza. Finalmente el sistema COSO E.R.M. permitirá implementar una mejor clasificación de endeudamientos de clientes basado en los niveles de riesgos.

#### **C. COMPARTIR EL RIESGO**

La Gerencia General determino que una interrupción o falta de anticipación en efectuar la validación con RR.PP. acerca de las propiedades y garantías del cliente, anticipándose al otorgamiento del crédito, ya que el rechazo de la operación ocasiona gastos innecesarios.

Así mismo basándose en la evaluación de la posición de los clientes, la tolerancia de los riesgos y los costos de compartir el riesgo con compañías de seguro, se realizar mecanismos de comprobación el respaldo de los seguro contra todo riesgo de los vehículos.

#### **D. ACEPTAR EL RIESGO**

Tras evaluar la probabilidad e impacto del riesgo y considerar la tolerancia al riesgo de la empresa, la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Créditos y Cobranzas estableció que no están dispuestas a aceptar operaciones de riesgo que influya directamente con la liquidez y operatividad de las funciones del área, llevando a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez.

#### **4.1.4.6.2 USO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL COMO RESPUESTA AL RIESGO**

Carrocerías Continental establece las actividades de control para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de modo adecuado con respecto a ciertos objetivos estratégicos, también constituyen por las mismas una respuesta al riesgo.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Investigación del record crediticio de los clientes y formulación de nuevos plazos de entrega de los documentos solicitados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la apertura de la carpeta del cliente de acuerdo al Reglamento de Créditos y Cobranzas.</li> <li>• El cliente deberá presentar la documentación de acuerdo a una ficha de requisitos entregables en dos (02) días máximo.</li> <li>• Investigar la situación financiera del cliente en la base de datos de INFOCORP en un menor tiempo restringiendo conexiones a ciertas páginas de internet.</li> <li>• El cliente llenará un formulario que contendrá información financiera y referencias comerciales para hacer el análisis.</li> <li>• Se deberá realizar un análisis de los financiamientos mediante una estratificación de clientes y sus niveles de riesgos.</li> <li>• Se deberá mantener una cartera de clientes atractiva que genere valor a la empresa.</li> <li>• Los requisitos de los documentos solicitados deben cumplir lo estipulado en el Reglamento de Créditos y Cobranzas.</li> </ul>
<p>Mantener una relación con el cliente proponiéndole alternativas de solución financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un seguimiento personalizado a clientes insatisfechos.</li> <li>• Aplicar encuestas de satisfacción del servicio de financiamiento.</li> <li>• Se brindará asesoramiento financiero al cliente.</li> <li>• Se facilitarán catálogos de las entidades financieras acerca de los productos que ofrecen, como alternativas de solución.</li> <li>• Se realizará exposiciones de las características y beneficios de las alternativas de solución financiera de quince (15) minutos.</li> </ul>
<p>Reclasificación de la cartera de clientes mediante ratios financieros y un análisis complementario de liquidez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifica la clasificación de la cartera de clientes por tipos y niveles de riesgo.</li> <li>• Se reclasifica la cartera de clientes por su liquidez, solvencia, endeudamiento y actividad.</li> <li>• Se realizarán reportes de los estados financieros por cliente como resultado de la aplicación de ratios financieros.</li> <li>• Se realizará un análisis de índices de liquidez por vencimientos.</li> <li>• Se entregarán mensualmente los cuadros resultantes de la aplicación de índices de liquidez.</li> </ul>
<p>Aplicar una mejor estrategia de captación y conservación de clientes potenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una diferenciación de clientes mediante el resultado de la situación financiera para determinar criterios de rentabilidad e identificar sus necesidades.</li> <li>• Brindar un servicio de financiamiento personalizado de acuerdo a las necesidades de cada empresa.</li> <li>• Realizar una base de datos dinámica (filtro) para determinar los</li> </ul>

	<p>clientes potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear canales de venta que brinde servicio de crédito en el centro de la ciudad y en Lima (centralización).</li> </ul>
Realizar cruces de información con entidades relacionadas en el proceso de aprobación de la operación de crédito y aplicar el Reglamento de Créditos y Cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cuenta en INFOCORP para tener acceso a la información financiera de los clientes.</li> <li>• Especializar al personal en análisis de riesgo crediticio.</li> <li>• Implementar la utilización de la matriz de valoración del riesgo o escala de probabilidad e impacto en la evaluación de las operaciones de crédito.</li> </ul>
Aplicar mecanismos de control interno para el manejo de la cartera de créditos y mantener actualizado los registros de cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar personal con experiencia, capacitado y comprometido con la empresa.</li> <li>• Implementar mecanismos de control interno en el lapso de 3 meses.</li> <li>• Contar con un sistema integral que controle las cuentas por cobrar generando información para contabilidad y las áreas funcionales de la empresa.</li> <li>• Crear un acceso restringido de la documentación de las cuentas por cobrar.</li> <li>• Solicitar reportes y cierres de los registros de cuentas por cobrar semanalmente.</li> </ul>
Efectuar una validación efectiva con RR.PP. acerca de las propiedades y garantías del cliente, anticipada al otorgamiento del crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar adecuadamente la salida del personal para la validación en Registros Públicos.</li> <li>• Mantener contacto directo con un personal de Registros Públicos que agilice las operaciones de validación.</li> <li>• Realizar las operaciones de validación al día siguiente de entregada la documentación de la carpeta del cliente.</li> <li>• Determinar mediante evidencia física las garantías mobiliarias e inmobiliarias que respaldan la operación de venta al crédito.</li> <li>• Anexar la validación en la carpeta de clientes.</li> </ul>
Creación de un sistema automatizado que genere cuadros de amortización, cronogramas de pago y letras de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un programa con base de datos que genere información automática de amortización del monto financiado, cronogramas de pago y letras de cambio tomando como datos iniciales los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Datos generales del cliente (Nombre, RUC, Dirección).</i></li> <li>- <i>Número de contrato y factura.</i></li> <li>- <i>Monto de capital.</i></li> <li>- <i>Cuota inicial.</i></li> <li>- <i>Saldo financiado.</i></li> <li>- <i>Monto de las cuotas mensuales</i></li> <li>- <i>Plazos e Intereses.</i></li> <li>- <i>Número de cuotas.</i></li> <li>- <i>Fecha de operación/ fecha de vencimiento de cuotas mensuales</i></li> </ul> </li> <li>• Mantener un soporte técnico especializado.</li> </ul>

<p>Establecer facilidades de pago con cuotas iniciales más flexibles al cliente y/o la aplicación de instrumentos financieros tomando en cuenta el Reglamento de Créditos y Cobranzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar una tasa de interés menor los tres (03) primeros meses para asegurar el pago de la deuda de clientes probable de riesgo.</li> <li>• Establecer un periodo de gracia de un (01) mes para clientes potenciales.</li> <li>• Realizar una política de cobranza de amortizaciones de deuda con pago de capital o intereses de los tres (03) primeros meses para asegurar el pago de la deuda.</li> <li>• Mantener exclusividad con algunos bancos del sistema financiero nacional.</li> <li>• Establecer una política rigurosa de para la no realización de operaciones refinanciamientos de letras.</li> </ul>
<p>Establecer un módulo que controle la cobranza, garantías y desplazamiento de los días de mora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un personal adecuado que actualice el registro y genere reportes en caso de los días de mora.</li> <li>• Mantener índices de morosidad bajos.</li> <li>• Contar con un soporte técnico personalizado.</li> </ul>
<p>Comprobar que el vehículo cuente con el respaldo de un seguro contra todo riesgo contratado por el cliente a favor de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una política rigurosa de cumplimiento en la adquisición de seguros de todo riesgo que respalde los vehículos.</li> <li>• Restringir la salida del vehículo por incumplimiento del requisito antes mencionado.</li> <li>• En caso de siniestros graves ejecutar el seguro para respaldar el crédito.</li> <li>• Documentar los contratos de seguro en caso de ser ejecutados.</li> </ul>
<p>Mantener constante comunicación con el cliente del crédito, para facilitar la cobranza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación personalizada mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas.</li> <li>• Realizar avisos preventivos con 3 días de anticipación.</li> <li>• Realizar reuniones con los clientes y actividades externas para lograr la fidelización de los mismos.</li> </ul>
<p>Aplicar una política restrictiva de cobranza: descuento de letras, letras en cartera y letras en cobranza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una clasificación de las letras de cambio de los clientes para facilitar el destino de los documentos en la utilización de las herramientas financieras oportunamente.</li> <li>• Empaquetar los documentos en sobres para evitar el deterioro y la invalidez física de los documentos por parte de los bancos.</li> <li>• Rediseñar el formato de las letras de cambio según estandarización de la SBS (Resolución SBS N° 5590-2009)</li> <li>• Recibir los formatos de llenado escrito de los bancos en los cuales se realizarían los descuentos o cobranzas de letras con 2 días de anticipación.</li> <li>• Al realizar el descuento o cobranza por internet, de ser el caso, contar con clave de seguridad y <i>token</i> anticipadamente para agilizar el trámite.</li> <li>• Informar al cliente de la situación de sus letras.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexas las letras de cambio a los formatos llenados correctamente en sobres etiquetados.</li> <li>• Las letras refinanciadas antes de la aplicación del sistema serán cobradas con carácter inamovible.</li> </ul>
<p>Implementar una mejor clasificación de endeudamientos de clientes basado en los niveles de riesgo en los registros de cuentas por cobrar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante un registro auxiliar clasificaremos el riesgo del cliente mediante las siguientes variables establecidas en el Reglamento de Créditos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cliente normal</i></li> <li>- <i>Cliente moroso</i></li> <li>- <i>Cliente potencial riesgo</i></li> <li>- <i>Cliente de pérdida</i></li> </ul> </li> <li>• Aplicar la matriz de valoración del riesgo (probabilidad e impacto)</li> <li>• Valorizar el riesgo cuantitativa y cualitativamente según la escala del riesgo implementada en la empresa.</li> <li>• Elimina la opción de refinanciamiento por ser de operaciones de carácter riesgoso.</li> <li>• Realizar una identificación de los endeudamientos por cada 12 meses desde el inicio de la operación.</li> </ul>
<p>Ejecutar las garantías, iniciar los procesos judiciales y órdenes de captura de vehículos correspondientes al evidenciarse la omisión y evasión de la obligación de pago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una política estricta de cobranza para ejecutar las garantías mobiliarias e inmobiliarias.</li> <li>• Mantener la asesoría legal respectiva cuando se ejecuten las garantías.</li> <li>• Contar con el respaldo policial necesario al momento de la captura de vehículo.</li> <li>• Establecer una red de contactos en los lugares donde el cliente ejerce su actividad empresarial.</li> </ul>

#### 4.1.4.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Carrocerías Continental utiliza mecanismos de información expresados en datos generados internamente y de fuentes externas, facilitando la gestión del riesgo y la toma de decisiones informadas. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas áreas dentro de la empresa. La gerencia general emite un mensaje claro a todo su personal enfocado a la responsabilidad frente a la gestión de los riesgos corporativos. Asimismo, se mantiene una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores y accionistas.

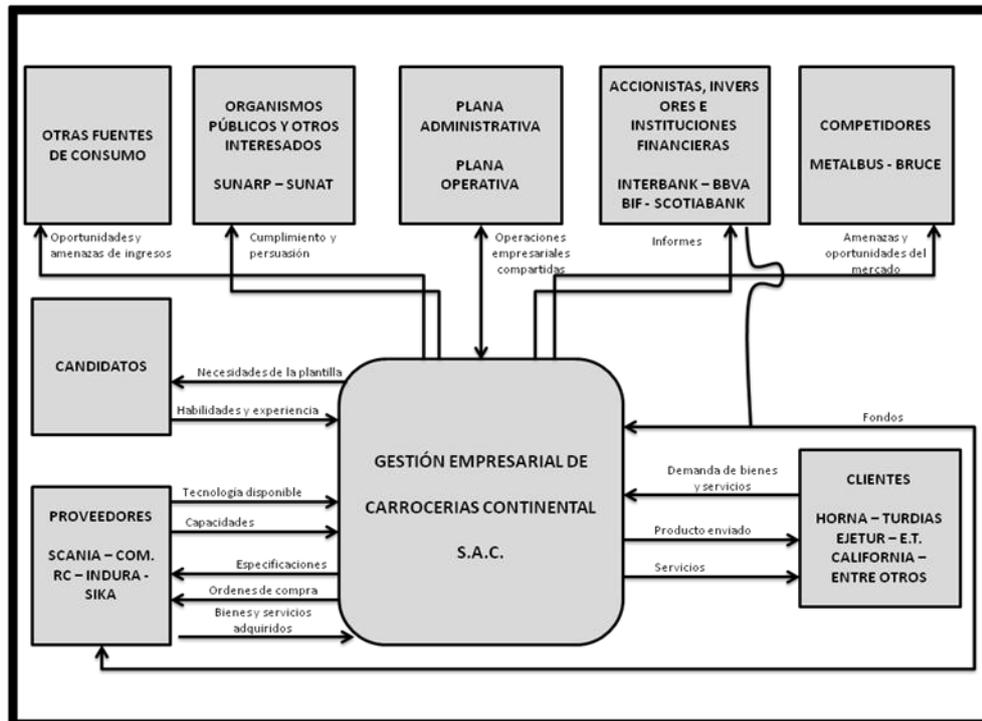
##### 4.1.4.7.1 INFORMACIÓN

La información se necesita en todos los niveles de la empresa para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir a la empresa a conseguir sus objetivos.

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

Se realiza la descripción de la información que fluye en Carrocerías Continental y desde ella para apoyar su gestión continua, expuesta en la Figura 4.1.4.7.1.

FIGURA 4.1.4.7.1. MODELO DEL NEGOCIO CCSAC

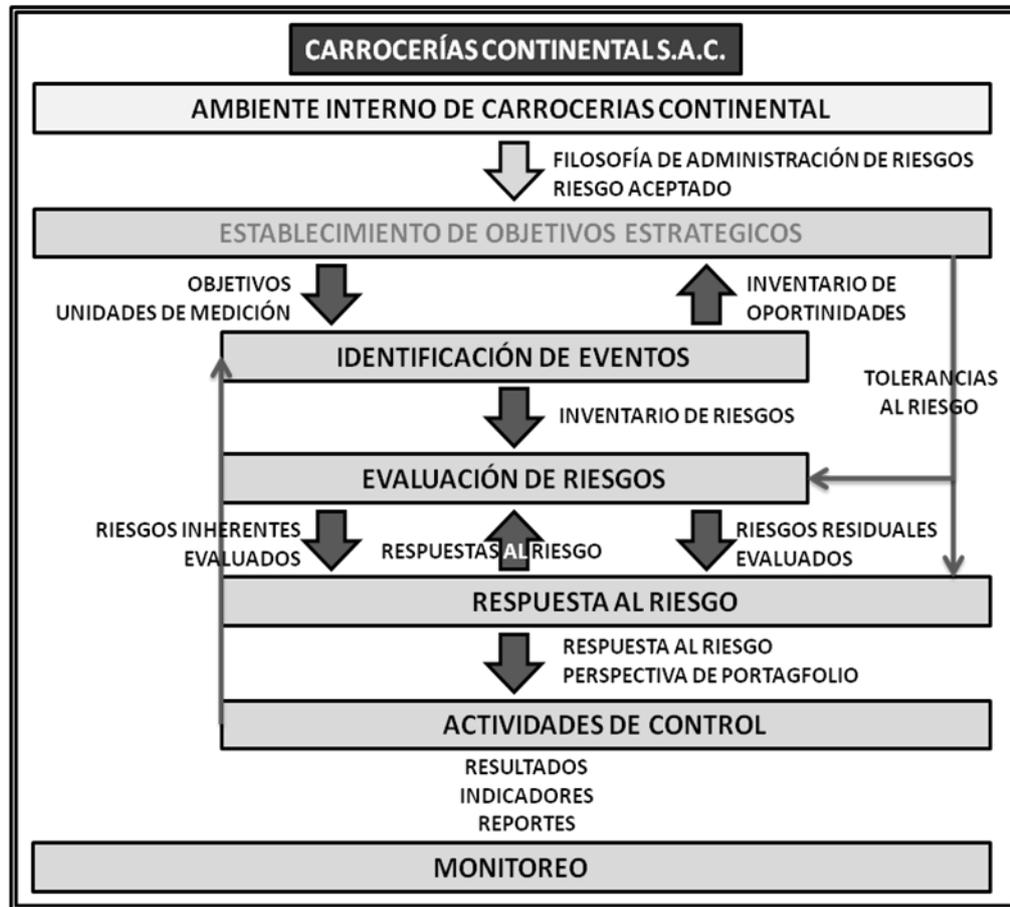


#### 4.1.4.7.2 COMUNICACIÓN

La Gerencia General proporciona comunicaciones específicas y enfocadas a las expectativas del comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de Carrocerías Continental y una delegación clara de autoridad en todos sus procesos.

La comunicación es la base que fortalece la creación de un entorno apropiado y sirve para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. En base a lo antes mencionado, en Carrocerías Continental fluye la información entre sus actividades inherentes a la administración de riesgos corporativos, evidenciado en la Figura 4.1.4.7.2.

FIGURA 4.1.4.7.2. FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS



#### 4.1.4.8 MONITOREO

Durante el transcurso normal de las actividades, Carrocerías Continental se aplica la seguimiento continuo lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, revisando de forma presencial el funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente.

##### 4.1.4.8.1 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PERMANENTE

- La Gerencia General revisa informes de indicadores claves de actividad de la empresa, tales como datos resumidos de ventas, la posición de liquidez e información sobre la cartera de letras, márgenes brutos y entre otras.

- La Gerencia General compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
- La con el apoyo de las gerencias administrativas revisan el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables o índice de riesgo equivalente.
- La Gerencia General revisa indicadores clave de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos anteriores e indicadores de acontecimientos.

#### **4.1.5 PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS BASADOS EN LA ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO.**

La implementación del Sistema de Administración de Riesgos en los procesos de Créditos y Cobranzas en la empresa industrial Carrocerías Continental, permitirá a la Gerencia General y a la Gerencia de Créditos y Cobranzas rediseñar sus procesos internos los cuales son necesarios y de gran importancia, porque van a permitir controlar de manera eficiente cada uno de los procedimientos de créditos y cobranzas, desde que se origina la venta al crédito hasta la cancelación del mismo, proporcionando a la empresa políticas y procedimientos de control del riesgo que permitan mitigar el riesgo operativo, evitar el fraude, la recuperación inmediata de las cuentas por cobrar morosas, así como impedir que los nuevos clientes incumplan con sus cuotas en los plazos establecidos contribuyendo de esta manera a mejorar la liquidez de la empresa.

##### **4.1.5.1 MACRO PROCESO DE CRÉDITO**

###### **4.1.5.1.1 PROCESO DE CAPTACION Y TRATAMIENTO DE VENTA AL CREDITO**

- El personal encargado de ejecutar el procedimiento de captación del cliente es el Gerente de Ventas.
- El Gerente de Ventas presenta la gama de productos y el video institucional de la empresa.
- Toda operación de venta se realiza bajo dos modalidades: venta al contado y venta al crédito, bajo la solicitud de una cotización de venta por parte del cliente.

- El cliente procede a realizar la elección de su producto estándar realizando las modificaciones que se ajusten a sus necesidades y las de su giro de negocio.
  - Toda solicitud de crédito apertura una carpeta del cliente por parte del personal encargado de Créditos.
  - Los clientes de la empresa son: Persona naturales y Personas jurídicas.
  - El cliente emite su Carta de Solicitud de crédito.
  - Se llena el **FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO**, el cual contiene:
    - o Datos generales del cliente y cónyuge.
    - o Dirección del cliente.
    - o Datos generales de la empresa del cliente.
    - o Referencias bancarias y/o comerciales.
    - o Bienes y propiedades del cliente.
    - o Ingresos y Gastos mensuales.
- (VER ANEXO N° 06)**
- La **CARPETA DEL CLIENTE** contiene los siguientes documentos:
    - o Cotización de venta (original y copia).
    - o Solicitud de Crédito (carta).
    - o Identificación Oficial vigente (DNI /RUC/ vigencia de poderes/escritura pública).
    - o Certificación de domicilio / Referencias de domicilios.
    - o Referencias bancarias y de endeudamiento (sistema bancario e INFOCORP).
    - o Antecedentes del negocio (resumen ejecutivo).
    - o Estados Financieros (Balance General y Estados de Ganancias y Pérdidas).
    - o Declaraciones mensuales (IGV-RTA) de los últimos 3 meses y última Declaración Jurada anual.
    - o Flujos de caja actual del último trimestre y proyectada a 3 años, incluyendo la financiación reciente, así como los gravámenes de los Registros Públicos recientes.
    - o Garantías mobiliarias e inmobiliarias (libre de gravamen)
  - Se genera la **COTIZACIÓN DE VENTA**, la cual debe contener las siguientes características:
    - o Número correlativo de las cotizaciones emitidas.
    - o Fecha y datos generales del cliente.
    - o Forma de pago (determinar si es crédito directo y/o financiamiento bancario).
    - o Distribución de la cuota inicial y el monto del financiamiento, de ser el caso.

**(VER ANEXO N° 07)**

- La cotización de venta será realizada en original y dos (02) copias.
- Se realiza la **PROFORMA** con las características de la unidad vendida de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**(VER ANEXO N° 08)**

- Se solicita la **ORDEN DE COMPRA** al cliente con las características de la unidad vendida.
- Se firmará la **PROMESA DE VENTA CON ARRAS**, el cual será utilizado para garantizar la compra-venta de una unidad producida al ser entregado un depósito de dinero, la cual tendrá las siguientes características:
  - o Datos generales del cliente (nombre/ DNI o RUC).
  - o Datos generales del garante.
  - o Datos de la empresa.
  - o Características del bien pactado entre las partes.
  - o Precio del bien pactado entre las partes (forma de pago: contado y crédito).
  - o Fecha de la promesa.

**(VER ANEXO N° 09)**

- La carpeta del cliente debe pasar por un proceso de evaluación e investigación de la situación financiera, clasificación del riesgo y la capacidad de pago del solicitante del crédito.
- Se verifica las condiciones y antecedentes crediticios del cliente en el sistema financiero y en INFORCORP.
- Se deberá efectuar la clasificación del crédito por niveles de riesgo que permitirá facilitar la aprobación del crédito, reducir los índices de rechazo y la incertidumbre de la cancelación de la deuda.
- En el caso de personas naturales con negocio, el ingreso promedio mensual se determinará con el promedio de sus ventas declaradas en las declaraciones mensuales del IGV y entregados en original y copia al encargado de Créditos.
- En el caso de personas jurídicas, los poderes del representante legal deberán estar expresamente considerados en la ficha de registros Públicos y entregados en original y copia.
- Se realizará el análisis de sus declaraciones juradas mensuales y estados financieros por parte del encargado de Créditos.

#### 4.1.5.1.2 PROCESO DE ANALISIS Y APROBACIÓN DE LA VENTA AL CRÉDITO

- Se inicia con verificar que las carpetas de los clientes se encuentran debidamente documentadas mediante una inspección minuciosa y analítica.
- En el caso de personas jurídicas, se evaluará mediante indicadores financieros la situación económica y financiera de los clientes.
- El encargado de Créditos solicitará reportes de análisis de cuentas y proyecciones de efectivo (flujos de caja y proyecciones de venta).
- Presentar reporte de la posición financiera del cliente a la Gerencia de Créditos y Cobranzas.
- El cliente deberá llenar un formulario de Crédito denominado "**INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SOLICITANTE DE CRÉDITO**".

**(VER ANEXO Nº 10)**

- El encargado de Créditos emitirá un documento denominado "**ORDEN DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO**" cuando se apruebe la operación de venta al crédito, el cual será validado con el visto bueno del Gerente de Créditos y Cobranzas.

El documento deberá contener las siguientes características:

- Número correlativo de Orden de Aprobación
- Datos generales del cliente
- Resultados de los indicadores financieros
- Firma o visto bueno de calificación del crédito.

**(VER ANEXO Nº 11)**

- Se realizará el **CONTRATO DE FABRICACIÓN**, para ejecutar la orden de producción.

**(VER ANEXO Nº 12)**

- De ser el caso las solicitudes de Crédito se rechazarán por las razones siguientes:
  - Presentar documentación incompleta
  - Deudas anteriores en el sistema financiero no cumplidas en plazo de vencimientos.
  - Historial crediticio.
  - Letras protestadas.
  - Deudas en cobranza coactiva (SUNAT)

- No cuenten con garantías.
- No tener record crediticio
- No contar con una concesión de ruta.

#### 4.1.5.1.3 PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE LA VENTA AL CRÉDITO

- El encargado de Créditos será responsable del ingreso en la base de datos y en el registro de operaciones de cuentas por cobrar.
- Para administrar el riesgo se deberá clasificar la cartera de clientes según su nivel de riesgo y tipo de clientes de la siguiente manera:

##### 1. Tipo de clientes:

###### a. Cliente Potencial

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que compra en forma periódica y que tienen un requerimiento futuro, porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

###### b. Cliente Normal

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

###### c. Cliente Nuevo

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que solicita operaciones por primera vez, generando perspectivas de venta.

###### d. Cliente de Riesgo

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que presentan se ha realizado la venta una unidad y que tiene dificultades para pagar su deuda y que solicitado una nueva unidad, existiendo la probabilidad de que no cumplan con sus obligaciones de crédito, en función a sus factores microeconómicos y macroeconómicos.

## **2. Niveles de Riesgo:**

### a. Riesgoso - Alto (RA)

Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática. Se ejecutaran las garantías

### b. Probable de riesgo - Medio (PRM)

Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

### c. Poco Riesgoso - Bajo (PRB)

Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

## **3. Impacto**

### a. Leve (L)

Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen de la empresa, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### b. Moderado (M)

Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños y pérdidas.

### c. Muy Crítico (MC)

Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los años.

## **4. Probabilidades**

### a. Improbable (I)

Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es BAJA, es decir, se tiene entre 1% a 33% de seguridad que éste se presente a cancelar su obligación.

### b. Posible (P)

Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es MEDIA, es decir, se tiene entre 34% a 66% de seguridad que éste se presente.

### c. Probable (PR)

Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es ALTA, es decir, se tiene entre 67% a 99% de seguridad que éste se presente.

- Se establecerá la tasa de interés según a la clasificación realizada de acuerdo a la tasa del mercado financiero, impuestos, el margen de ganancia y el gasto administrativo; de la siguiente manera:

$$i \% = \text{TMF} + \text{IGV}\% + \text{GA} + \text{U}$$

Donde:

TMF : tasa de mercado financiero

IGV % : impuesto general a las ventas del valor de mercado financiero

GA : costo administrativo

U : utilidad o margen ganancia

- El encargado de Créditos efectuará el registro de las operaciones en los registros auxiliares del área.

#### 4.1.5.1.4 PROCESO DE FORMALIZACIÓN DE LA VENTA AL CRÉDITO

- En el caso de personas naturales con negocio, la cuota mensual no debe exceder el 60% de sus ingresos mensuales, y deberán cumplir con los siguientes requisitos:
  - o Plazo de vencimiento de acuerdo de la vida útil de su vehículo.
  - o Contar con garantías de bienes mobiliarios y/o inmobiliarios.
  - o Seguro de desgravamen.
  - o Seguro de todo riesgo
- En el caso de personas jurídicas, deberán cumplir con los siguientes requisitos:
  - o Plazo de vencimiento de acuerdo de la vida útil de su vehículo.
  - o Contar con garantías de bienes mobiliarios y/o inmobiliarios.
  - o Seguro de desgravamen o de todo riesgo.
  - o Seguro de todo riesgo
- Una vez realizada la clasificación por cliente, se generarán los **CUADROS DE AMORTIZACIONES** de las operación de venta al crédito según la siguiente matriz:
  - o Datos generales del cliente (Nombre, RUC, Dirección).
  - o Número de contrato y factura.
  - o Monto de capital.
  - o Cuota inicial.
  - o Saldo financiado.
  - o Monto de las cuotas mensuales
  - o Plazos e Intereses.

- Número de cuotas.
- Fecha de financiamiento y fechas de vencimientos de las cuotas mensuales.

**(VER ANEXO Nº 13)**

- Se procederá a clasificar en un Registro por Clientes, vencimientos de las letras, montos de las cuotas mensuales, referencias documentarias y situación de la letra (Cartera, Cobranza o Descuento), todo ello derivado del cuadro anterior.
- Se firma el **CONTRATO DE ARRAS** por el monto de la cuota inicial permitiendo asegurar contrato de compra-venta.
- Se define el **CONTRATO DE COMPRA-VENTA CON GARANTÍA MOBILIARIA E INMOBILIARIA.**

**(VER ANEXO Nº 14)**

- El cliente contratará un seguro de todo riesgo a favor de la empresa por el monto del financiamiento.

#### **4.1.5.1.5 PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO**

- Se elaboran las **LETRAS DE CAMBIO** de acuerdo al formato de SBS (Resolución SBS Nº5590-2009) y a los cuadros de amortizaciones.

**(VER ANEXO Nº 15)**

- Se generará la respectiva **NOTA DE DÉBITO** por el monto de los intereses compensatorios del financiamiento de la venta al crédito, incluido IGV.
- Las letras de cambio serán registradas en el registro de cuentas por cobrar y conciliadas con el Área de Contabilidad.
- Se generarán los **CRONOGRAMAS DE PAGO** en base a los cuadros de amortizaciones.

**(VER ANEXO Nº 16)**

- Las letras generadas serán clasificadas por el tipo de cliente de la siguiente manera:
  - Letras en cartera
  - Letras para descuento
  - Letras para cobranza en garantía

#### **4.1.5.2 MACRO PROCESO DE COBRANZA**

##### **4.1.5.2.1 PROCESO DE COBRANZA PREVENTIVA**

- Revisar los cronogramas de pagos y efectuar un **REPORTE DE VENCIMIENTOS. (VER ANEXO N° 17)**
- Verificar los datos del cliente en su carpeta de solicitud de crédito para efectuar un comunicado preventivo.
- Se le notifica al deudor vía telefónica, vía correo electrónico y en algunos casos carta a su domicilio.

##### **4.1.5.2.2 PROCESO DE EJECUCIÓN DE COBRANZA DIRECTA**

- El encargado de Cobranza emite un reporte de la situación de las letras canceladas, sustentando con el estado de cuentas de los bancos.
- Se realiza la cobranza directa sustentada con los medios de pagos según lo establecido en la ley de Bancarización.
- Si la cobranza directa se efectúa en efectivo, inmediatamente se realiza el depósito en cuenta corriente de la empresa.
- Si la cobranza directa se realiza mediante cheques, debe efectuarse una llamada preventiva al banco para verificar situación de cuenta corriente del cliente y ser endosada por el cliente.
- Se realizan abonos en cuenta corriente.
- Se realiza la consulta del cumplimiento de abonos o pagos por clientes y fechas en la banca por internet.
- Se verifica a final de cada mes los abonos realizados por los clientes y los cargos generados por estos en los estados de cuentas bancarios de la empresa.
- Se efectúa la conciliación de la información con los Registros de Bancos de Contabilidad.
- El encargado de Cobranzas registrará las cancelaciones de las deudas o cobranzas en la base de datos de Cobranzas.
- Se descontará las letras canceladas en el **REGISTRO DE LETRAS POR COBRAR** y conciliados con el Registro de Caja y Registro de Bancos del Área de Contabilidad.  
**(VER ANEXO N° 18)**
- Se presenta el reporte mensual de la situación de las letras en cobranza.

#### 4.1.5.2.3 PROCESO DE EJECUCION DE COBRANZA POR BANCOS

- El encargado de Cobranzas, por orden del Gerente de Créditos y Cobranzas, utilizará las herramientas financieras adecuadas, utilizadas por la empresa, para ejecutar la cobranza.
  
- Las formas para ejecutar la cobranza a través de bancos son las siguientes:
  - **Cobranza garantía:**  
Herramienta financiera que permite que la cartera de letras en cobranza sirva como garantía comercial de una operación financiera como: préstamos comerciales, pagarés o capital de trabajo, endosadas a favor del banco y abonadas en cuenta corriente.
  - **Descuento de Letras:**  
Herramienta financiera que otorga un crédito de acuerdo a los montos y fechas de cancelación de sus letras, una vez canceladas, los fondos se abonan directamente al crédito respectivo.
  - **Cobranza libre**  
La cobranza libre de letras del banco proporciona soluciones concretas en la administración de sus cobranzas a nivel nacional. Reduce la carga operativa y administrativa de mantener un departamento de cobranzas, mejora sus procesos de conciliación de cuentas y optimiza el flujo de efectivo en sus cuentas corrientes.
  
- El encargado de Cobranzas registrará las cancelaciones de los descuentos o cobranzas en garantía en la base de datos de Cobranzas.
- Se realizará la conciliación con el Registro de Bancos y el Área de Contabilidad.
- Se descontará las letras canceladas en el registro de letras por cobrar.
- Se presenta el reporte mensual de la situación de las letras en cobranza.

#### 4.1.5.2.4 COBRANZA JUDICIAL

- Al cubrir con las dos instancias antes mencionadas sino cancelan y acreditan algún abono a favor de la empresa o se realiza un acuerdo del mismo, se le inicia el proceso legal, con el cual buscamos la recuperación de la operación de venta al crédito vencido.

#### **4.1.5.2.5 EJECUCIÓN DE GARANTÍAS**

- En esta etapa interviene el apoyo de asesoría legal para llevar a cabo el levantamiento de bienes muebles y/o captura de vehículos que forman parte de las garantías gravadas a favor de la empresa.
- La captura del vehículo se realiza con colaboración de la policía nacional.

#### **4.1.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PROPUESTO**



#### 4.1.7 PRUEBA DE HIPÓTESIS

La comprobación de nuestra hipótesis será analizada a través de diferentes perspectivas.

La primera es el resultado derivado del proceso de aplicación del sistema de administración del riesgo: durante este proceso se observaron como resultados de la aplicación del sistema, los cambios significativos reflejados en características relevantes detalladas en un cuadro de eficiencia, el cual nos indican que la empresa ha adoptado las medidas necesarias y suficientes para mejorar los controles, optimizar tiempo y productividad en el proceso operativo de Créditos y Cobranzas alcanzando mejorar la eficiencia operativa.

La segunda forma de medir los resultados están en relación a la implicancia que tienen estos cambios en la liquidez de la empresa, para esta demostración se ha utilizado la metodología del análisis financiero a través de las razones financieras, entre las que destacan, ratios de liquidez corriente, prueba ácida, periodo promedio de cobro, rotación de cartera e indicadores de endeudamiento y solvencia.

##### 4.1.7.1 EFICIENCIA OPERATIVA EN LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Tanto la eficiencia operativa como la estrategia, aplicada en el sistema, son esenciales para un desempeño superior. Sin embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. Mediante la aplicación de la herramienta administrativa denominada cuadro de eficiencia demostramos que la empresa podrá obtener mayor productividad, brindar mayor valor a los clientes y crear un valor comparable a menor costo.

Carrocerías Continental, presentó cambios significativos en sus procesos de Créditos y Cobranzas ya que ésta no aplicaba algunos procedimientos eficientes propuestos por el sistema. **(VER ANEXO N° 19)**

En el proceso de *Análisis y evaluación del Cliente*, se observa que con la aplicación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo se logra una mejora de la eficiencia en las operaciones de análisis de la documentación del cliente optimizando los tiempos de ejecución, evaluando los estados financieros del cliente con indicadores financieros, mejorando la clasificación de la carpeta del cliente, de

esta manera se incrementa la eficiencia promedio en 22 % después de aplicar el sistema.

En el proceso de *Aprobación de la operación de Crédito*, presenta cambios en la organización de la documentación, en la aprobación de las condiciones y formas de pago pactadas, así como sus tasas de interés, aplicando una política restrictiva según el Reglamento de Créditos y Cobranzas. De la misma manera el sistema contribuyó a una formalización del contrato de compra venta incluyendo mayor respaldo de la operación a favor de la empresa con garantías mobiliarias e inmobiliarias fiables; de esta manera se incrementa la eficiencia promedio en 19 % después de aplicar el sistema.

En el proceso de *Clasificación de la operación de Crédito*, presenta cambios significativos en los cuadros de amortizaciones y cronogramas de pago rediseñados para incrementar el nivel de operatividad con el cliente e identificar los riesgos operativos existentes en cada operación, logrando incrementar la eficiencia promedio en 24 % después de aplicar el sistema.

En el proceso de *Otorgamiento de la operación de Crédito*, se observa mejoras en las condiciones de recepción de seguros de todo riesgo de los vehículos vendidos, respaldando completamente el crédito aprobado, así mismo el rediseño de las letras de cambio permitió tener una mejor presentación y llevar un mejor control en los registros de cuentas por cobrar incrementando la eficiencia promedio en 12% posterior a la aplicación del sistema.

En el proceso de *Cobranza por bancos*, se observo mayor eficiencia en la cobranza por bancos debido a las notificaciones preventivas realizadas a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y cartas, de la misma manera debido a una mejor clasificación de las letras de cambio se efectuó eficazmente el llenado de los formatos de los bancos posteriormente destinados a descuentos, cobranza garantía y/o cobranza libre, alcanzando un nivel de eficiencia promedio de 21% después de aplicar el sistema.

En el proceso de *Cobranza directa*, los procedimientos se efectuaron debido a cambios en las políticas de cobranza que garantizaron la cobranza efectiva de las operaciones de venta al crédito, tomando como último recurso la ejecución de las

garantías de los contratos, los cobros de seguros y finalmente el inicio de procesos judiciales para la captura de los vehículos.

#### **4.1.7.2 CUADRO DE INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA**

En primer lugar, permite conocer la capacidad del proceso para mantener una regularidad en los niveles de productividad y generar eficiencia operativa, satisfacer de forma sostenida los requerimientos de los clientes.

En segundo lugar, permite diferenciar causas comunes o riesgosas, evitando de tal forma cometer errores en la toma de decisiones concernientes a la realización de ajustes reflejados en el cuadro 4.1.7.2. Cuadro de eficiencia operativa aplicado el Sistema de Administración del Riesgo operativo.

Tercero, permite conocer al momento si los procesos se encuentran o no bajo control.

Cuarto, la metodología se utiliza para verificar los indicadores estándares y poder compararlos con los indicadores reales, logrando de tal forma asegurar la obtención de los niveles buscados (llámense productividad y eficiencia).

Quinto, Permite detectar a tiempo cambios en los procesos que pueden traer consecuencias (positivas o negativas) adoptando medidas al respecto.

Finalmente tomando como base los indicadores estándares se podrá obtener mejores resultados aplicando el Sistema de Administración del Riesgo Operativo.

**CUADRO 4.1.7.2. CUADRO DE EFICIENCIA OPERATIVA DE LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Consultar este cuadro en el CD de la tesis original en Biblioteca DRH

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **5.1.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El propósito fundamental de un sistema de administración de riesgo operativo es identificar, analizar, evaluar, controlar y comunicar los riesgos asociados a cualquiera de los procesos o actividad que se desarrolla en la empresa incrementando la eficiencia operativa, disminuyendo el riesgo, evitando el fraude tanto por la malversación de activos como por la presentación de estados financieros fraudulentos y asegurar un adecuado control de los procesos de Créditos y Cobranzas por ser de vital importancia para el giro de la empresa para obtener información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Lo descrito anteriormente, se demuestra después de haber implementado el Sistema de Administración de Riesgo Operativo en los procesos de Créditos y Cobranzas, ya que se obtuvo cambios significativos en los controles internos y procedimientos.

Los cambios más significativos incluidos en la implementación del Sistema Administración del Riesgo Operativo respecto a la eficiencia operativa fueron los siguientes:

- Existencia de un organigrama y un Manual de Organización y Funciones que el personal administrativo de la empresa conoce y aplica esmeradamente.
- Existencia de un manual de procedimientos y políticas que es aplicada por el personal administrativo de la empresa.
- Existencia de una persona autorizada para otorgar los créditos.
- Se optimizaron los tiempos de las operaciones de Créditos y Cobranzas.
- Los documentos internos se conservan debidamente documentados y en un área restringida.
- Toda la documentación de cobranza se entrega bajo cargo y responsabilidad.
- Se realiza el seguimiento a clientes morosos.
- Se disminuyó las operaciones de refinanciamiento tomando las consideraciones y medidas de control de riesgo.

- Se notifica a los clientes la deuda corriente respetando los plazos de morosidad por correo electrónico y vía telefónica efectivamente.
- Se elaboran y entregan a Contabilidad reportes y resúmenes diarios de las cuentas por cobrar.
- Se elaboran reportes a la Gerencia General acerca de la situación de las cuentas por cobrar y de las cobranzas en bancos
- Las letras de cambio emitidas se conservan en un área restringida y bajo un nuevo formato según la Estandarización de la SBS (Resolución SBS N°5590-2009).
- Se clasificaron las operaciones de venta al crédito por tipos de clientes, niveles de riesgo y destinaron los documentos a las diferentes modalidades de cobranza.
- Se implementaron nuevas políticas de cobranza una directa y otra a través de bancos.
- Se empezaron a cumplir las obligaciones en las fechas establecidas
- Se creó un ambiente estable y seguro que fundamenta la cultura de riesgo que desea la empresa.
- Toda la documentación es debidamente firmada, fechada y sellada por el responsable de su emisión.
- Rediseño del Reglamento de Créditos y Cobranzas el cual presento cambios en:
  - Clasificación de clientes
  - Clasificación del riesgo
  - Tasa de interés y gastos de cobranza
  - Cuotas iniciales y amortización de la deuda
  - Sanciones
- Se inicia la construcción del sistema integrado de Carrocerías Continental.
- Se empieza a crear el módulo de Créditos y Cobranzas bajo la estructura y reportes propuestos.

Los cambios más significativos incluidos en la implementación del Sistema Administración del Riesgo Operativo fueron los siguientes:

- Se realizaron dos (02) operaciones de cobranza de letras (cobranza garantía) que respaldan dos (02) pagarés en dos bancos distintos.
- Se pudo realizar un (01) descuento de letras con un banco.
- Se mejoró los índices de rotación de cuentas por cobrar e indicadores de morosidad.

De la misma manera se mejoró la eficiencia de las operaciones en más de un 40 % respecto a los procedimientos hallados antes de implementar el sistema.

Durante el proceso de aplicación del Sistema Administración del Riesgo Operativo no se aplicaron los siguientes procedimientos de control:

- No se ejecutó el sistema de información (software) integrado de Carrocerías Continental a la fecha.
- No se contrato a una persona responsable exclusivamente para ejecutar cobranzas por requerir un proceso de reclutamiento y aumento de la planilla.
- No se presentaron cambios en las formas de captación de clientes potenciales.
- Se aprobaron operaciones de venta al crédito con niveles de riesgo probables.

Aunque los procedimientos descritos anteriormente no se llevaron a cabo eficientemente, llegamos a comprobar la hipótesis, por lo que podemos afirmar que la aplicación de un Sistema Administración del Riesgo Operativo para los procesos de Créditos y Cobranzas de Carrocerías Continental S.A.C., mejoró significativamente los controles en el proceso operativo del área en estudio..

El Sistema Administración del Riesgo Operativo fue implementado en base a la naturaleza, volumen de operaciones y a las necesidades de la empresa Carrocerías Continental, por lo que consideramos que al ser aplicado en otras empresas de la misma naturaleza, también se obtendrán buenos resultados.

- A.** Comprobamos la existencia de riesgos operativos que afectan los procesos de Créditos y Cobranzas, siendo estos la causa de ineficiencia operativa y de la falta de liquidez en la empresa.
  
- B.** Se demostró en el diseño del Sistema Administración del Riesgo Operativo que la aplicación del COSO ERM nos permitió el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo, para satisfacer las necesidades de control de los riesgos.
  
- C.** La implementación del Sistema Administración del Riesgo Operativo pudo optimizar los procesos de Créditos y Cobranzas obteniendo resultados en menor tiempo y con mayor productividad.
  
- D.** Se demostró en los cuadros analíticos e indicadores de eficiencia el mejoramiento significativo de los niveles de eficiencia promedio de un 85.33% de los procesos de Créditos y Cobranzas, lo que significa que los procedimientos serán oportunos y eficientes.

El resultado de nuestro examen pone de manifiesto que el área de Créditos y Cobranzas, presenta ciertas debilidades de control interno, las cuales necesitan superarse, a través de la implementación de recomendaciones, para contribuir a la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de políticas de la institución, para ello se recomienda realizar todos los controles y actividades que hemos señalado en la implementación del sistema de Administración del Riesgo Operativo.

Se recomienda realizar el seguimiento y monitoreo; por parte del personal de la empresa del Sistema de Administración del Riesgo Operativo por un mayor periodo de tiempo.

Sobre la base del trabajo de campo efectuado, consistente en la aplicación de los procedimientos establecidos en el programa de auditoría, se determinaron las siguientes recomendaciones:

- a. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas, realice un análisis de los montos de financiamiento y estratificación de clientes potenciales y poco atractivos, con el fin de mantener una cartera atractiva que generen valor de efectivo a la empresa.
- b. Que la Gerencia General disponga que las Gerencias de Contabilidad y Créditos y Cobranzas, realicen la validación de información, según corresponda, a las facturaciones y créditos otorgados, aprobado por la Gerencia.
- c. Que la Jefatura de Contabilidad valide la información presentada, a fin de que se controlen las cuentas por cobrar.
- d. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas, realice una renovación de los formatos de sus registros auxiliares y realice la actualización continua de los registros auxiliares de cuentas por cobrar, calificando la clasificación de documentos en: cobranza, en descuento y en cartera.
- e. Se recomienda que se analice minuciosamente acerca de la eficiencia en la implementación de un sistema informático para el ingreso de la data de las cuentas por cobrar.
- f. Que el Área de Contabilidad tenga acceso ilimitado a los registros auxiliares para solicitar su actualización o ingreso de datos según corresponda.
- g. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas, deba priorizar los cobros de acuerdo a montos, garantías, riesgo del sector al que pertenece en sus cuadros o registros auxiliares.

- h. Que se realice el desplazamiento de los días de mora en los registros y base de datos en tiempo real.
- i. Que se cuente con un asistente del área para el control eficiente de los registros e ingreso de data.
- j. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas, deba mantener constante comunicación con el cliente del crédito por medios electrónicos alcanzando su estado de cuenta y vencimientos anticipadamente.
- k. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas alcance los cronogramas de pago con copia a la Gerencia General para hacer más eficiente el proceso de comunicación pues se encuentra centralizada en esta área.
- l. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas, deba aplicar una política restrictiva de letras: descuento de letras, letras en cartera y letras en cobranza
- m. Se recomienda que las operaciones de refinanciación se controlen minuciosamente y eviten lo menos posible.
- n. Se recomienda que la Gerencia General no concilie apresuradamente las operaciones de refinanciación por ser sumamente delicado su tratamiento.
- o. Se recomienda que la Gerencia de Créditos y Cobranzas, deba iniciar y continuar los procesos judiciales y hasta la obtención de las órdenes de captura del vehículo
- p. Se recomienda que la Gerencia General tome medidas drásticas para con este riesgo pues pueden suceder hechos inherentes a la orden de captura (siniestros).

## **BIBLIOGRAFIA**

### **ADMINISTRACION DEL RIESGO (COSO ERM)**

S.A. MANTILLA. Estructura Conceptual de la Administración del riesgo del emprendimiento. Bogotá. Editorial ECOE. Editores Varios. Año 2003.

### **FUNCIONALIDAD DE LA ADMINISTRACION DE RIESGO**

DE LARA HARO, ALFONSO. Medición y control del riesgo financiero. México. Editorial LIMUSA S.A. Editores Grupo Noriega Editores. Año 2007.

### **ADMINISTRACION DEL RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO**

PriceWaterHouseCoopers. Resumen Ejecutivo Marco. Colombia. Traducido por: PriceWaterHouseCoopers. Año 2005.

### **ADMINISTRACION DEL RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO**

PriceWaterHouseCoopers. TECNICAS DE APLICACIÓN. Colombia. Traducido por: PriceWaterHouseCoopers. Año 2005.

### **PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO DE OPERACIONES**

LUNA EMILIA. Manual de organización de una empresa petroquímica. Año 1993. Publicación virtual (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/manorgpetro.htm>)

### **PERSONAL COMPETENTE**

LUNA EMILIA. Manual de organización de una empresa petroquímica. Año 1993 Publicación virtual (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/manorgpetro.htm>)

### **GESTION DE PROCESOS**

José Antonio Pérez Fernández de Velasco. Gestión Por procesos. ESIC Editorial. Edición 2009.

### **PROCESO DE CREDITO**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.

### **CLASES DE CREDITO**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.

### **DOCUMENTOS DE CREDITOS Y GARANTIA**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.

### **CREDITOS DEL CONSUMIDOR: PLANES DE CREDITO AL DETALLISTA**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.

### **CREDITOS DEL CONSUMIDOR: VENTAS A PLAZOS**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.

### **FUENTES DE INFORMACION DE CREDITOS AL CONSUMIDOR**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.

### **COBRANZAS**

CALLES, RICHARD. Administración de cuentas por cobrar e inventarios. Año 2001. Publicación virtual (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>)

### **CLASES DE COBRANZA**

PORTAS, NAYLA. Pagos y cobranzas. Año 2003. Publicación virtual (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/pagoycobra.htm>)

### **METODOS Y PROCEDIMIENTOS DEL COBRANZAS**

ETTINGER, RICHARD P y GOLIEB, DAVID E. Créditos Y Cobranza. Editorial CIA Editorial Continental S.A. Edición Nro. 14. Año 1986.