Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público

La segregación de funciones en el área de Cobranzas en una empresa del sector financiero

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Alisson Judith CASTILLO PALACIOS

ASESOR

Mg. Roberto Bernardino NEYRA URQUIZA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Castillo, A. (2024). *La segregación de funciones en el área de Cobranzas en una empresa del sector financiero*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Alisson Judith Castillo Palacios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71762368
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	00479212
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2834-3852
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07335395
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	00479212
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.2.5. Auditoría del sector financiero
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento

Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Latitud: -12.057750 Longitud: -77.079707
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2024 – Julio 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 002-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, en el local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 08:00 horas del día 25 de julio del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001402-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 25 de julio de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO	:	Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
MIEMBRO ASESOR	:	Mag. Roberto Bernardino Neyra Urquiza

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulada: ***"LA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL ÁREA DE COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO"***, presentado por la bachiller Alisson Judith Castillo Palacios con código de matrícula N° 17110217, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 11:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro

Mag. Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Miembro - Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Roberto Bernardino Neyra Urquiza en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen N° 000015-2024-EPAESP-FCC/UNMSM de fecha 25 de julio de 2024 del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es **"LA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL ÁREA DE COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO"**, presentado por la bachiller **ALISSON JUDITH CASTILLO PALACIOS,** para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **16** % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.** Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública, correspondiente.

Firma del Asesor:

DNI: 00479212

Nombres y apellidos del asesor: Roberto Bernardino Neyra Urquiza



Dedicatoria

Este presente trabajo está dedicado a Dios por mostrarme su amor en lo cotidiano, por darme la paciencia y fortaleza necesaria para continuar con este trabajo, a mi familia por enseñarme a amar de una manera distinta y a superar cada obstáculo presentado y a cada una de las personas que me acompañaron en el proceso de poder realizar esta meta y que me ayudaron a ser más persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesor por su constante apoyo académico durante la preparación del presente trabajo.

A mis docentes de la Facultad por haber contribuido en mi formación profesional durante mi estadía en la UNMSM.

A la empresa por permitirme desarrollarme como profesional y consolidar los conocimientos adquiridos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 8

INTRODUCCIÓN 10

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD 11

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad 11

I.1.1. Reseña histórica 11

I.1.2. Servicios que brinda 13

I.1.3. Organización y estructura empresarial 15

I.2. Periodo de duración de la actividad 19

I.3. Finalidad y objetivos de la entidad 19

I.4. Razón o denominación social 20

I.5. Dirección postal 20

I.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 20

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 21

II.1. Organización de la actividad 21

II.2. Finalidad y objetivos de la actividad 21

II.3. Problemática 22

II.3.1. Descripción del problema 22

II.3.2. Formulación del problema 26

II.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 27

II.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 30

II.4. Metodología y procedimientos 35

II.4.1. Técnicas e instrumentos 35

II.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 35

II.5. Resultados de la actividad 43

II.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 43

II.5.2. Análisis de las alternativas de solución 43

II.5.3. Discusión de las alternativas de solución 46

II.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 47

III. CONCLUSIONES 49

IV. RECOMENDACIONES 50

REFERENCIAS 50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de pagos con y sin sustentos 533

Tabla 2 Clientes que recibieron pagos sin sustentos en el 2022 53

Tabla 3 Tipología utilizada por los Analistas de cobranzas 54

Tabla 4 Relación de los clientes beneficiados por los analistas de cobranzas 54

Tabla 5 Promesas de pago ingresadas por el supervisor de cobranza de campo solicitadas por el analista de cobranzas 55

Tabla 6 Cartera de trabajo asignada al supervisor de cobranzas 55

Tabla 7 Reporte mensual al 31.05.2022 indicando que dichas diferencias tienen menos de 7 días 56

Tabla 8 Fechas reales de las transacciones de la tabla 7 57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura orgánica de la compañía 15

Figura 2 Estructura orgánica de la gerencia central de riesgos y cobranzas 16

Figura 3 Estructura orgánica de la gerencia de administración y control financiero 17

Figura 4 Estructura orgánica de la Gerencia de Operaciones y TI 18

RESUMEN

Este trabajo se realizó con la finalidad de demostrar nuestra experiencia profesional que contribuyó a mitigar los riesgos operaciones del banco por la falta de segregación de funciones en la gestión de cobranzas a través de otro banco.

Para poder hacer frente a los problemas identificamos hemos considerado realizar el análisis de los datos utilizados en el proceso de gestión de cobranzas, así como indagaciones con el personal involucrado.

Por otro lado, a la entidad se recomendó realizar el proceso de revisión retrospectiva en el 2022 para identificar los días de atraso de los abonos indebidamente aplicados.

También, en las entrevistas de reclutamiento se han considerado referencias y antecedentes que permiten saber el nivel de ética del potencial personal frente a una eventualidad de fraude, que también se implementó con el personal que lleva varios años laborando en el banco.

Adicionalmente, sugerimos el proceso legal contra las personas involucradas para que asuman su responsabilidad por los hechos cometidos.

Concluimos que existieron deficiencias en el control manual de la gestión de cobranzas a través de otro banco por la ausencia de supervisión que derivó en la manipulación de la información para beneficiar a las personas directas de los analistas de cobranzas.

Palabras clave

Banco, Cobranzas, Personal, Riesgo, Segregación de funciones.

ABSTRACT

This work was carried out with the purpose of demonstrating our professional experience that contributed to mitigate the operational risks of the bank due to the lack of segregation of duties in the management of collections through another bank.

In order to address the problems, we have identified, we have considered analyzing the data used in the collection management process, as well as making inquiries with the personnel involved.

On the other hand, the entity was recommended to carry out a retrospective review process in 2022 to identify the days in arrears of the credits improperly applied.

Also, in the recruitment interviews, references and background information have been considered to determine the level of ethics of potential personnel in the event of a fraud eventuality, which was also implemented with personnel who have been working in the bank for several years.

In addition, we suggest legal proceedings against the persons involved so that they assume their responsibility for the acts committed.

We conclude that there were deficiencies in the manual control of the collection management through another bank due to the absence of supervision that resulted in the manipulation of information to benefit the direct persons of the collection analysts.

Key words

Bank, Collections, Personnel, Risk, Segregation of duties.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional es poder describir acerca de las actividades realizadas durante la experiencia profesional de la autora entre los años 2022 y 2024. Además, tiene como objetivo mostrar los puntos de mejora de la organización, así como también las recomendaciones realizadas y las propuestas que puedan ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.

Es por ello, que este trabajo se ha desarrollado dentro del marco del proceso de titulación por la modalidad TSP (Trabajo de suficiencia profesional) de la Facultad de Ciencias Contables, y consta de cuatro capítulos, los cuales procederemos a detallar a continuación:

El primer capítulo está compuesto de manera general, por la razón social, ubicación, las cuales se prefiere mantener en reserva por confidencialidad, también se encuentra una breve reseña histórica, la descripción de los servicios que brinda y la estructura organizacional.

En el segundo capítulo se encuentra la organización de la actividad, la descripción y formulación del problema, así como los antecedentes de la realidad problemática, los enfoques teóricos, normativos, conceptuales vinculados al problema, la metodología y procedimientos utilizados en el tratamiento del problema. Adicionalmente a ello se encuentran los resultados de la actividad correspondientes a la aplicación de procedimientos, análisis, discusión de las alternativas de solución y el alcance y limitaciones de la alternativa elegida.

Finalmente se presentan las conclusiones del presente trabajo, así como las recomendaciones para garantizar que la alternativa seleccionada sea sostenible y a fin de que la empresa pueda implementarlos y siga continuando como una de las empresas líder de su sector.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad

I.1.1. Reseña histórica

Los datos que puedan conducir a la identificación de la empresa objeto del estudio se mantienen en reserva.

Al respecto podemos comentar que la compañía forma parte de empresas de un holding conformadas por los sectores inmobiliario, retail y financiero que tienen presencia en los países de Perú y Chile

Hace alrededor de 50 años iniciaron la venta de productos que se encuentran asociados a un crédito semiautomático en cada uno de sus sedes existentes. Su presencia en nuestro país se remonta alrededor de 25 años con lo cual inicia su expansión internacionalmente y hace 10 años se extendió a Colombia.

Por otro lado, a inicios del 2000 iniciaron sus operaciones a través de canales online para lo cual realizó el lanzamiento del portal logrando así un nuevo canal de ventas a través del cual también realizaba la atención a los clientes. Adicionalmente, en esa época empezaron a ofrecer sus tarjetas de créditos a sus clientes iniciando con la tarjeta clásica.

Actualmente es una empresa consolidada dentro de los sectores donde se desarrolla cuenta con más de 50 locales en Sudamérica y más de 2 millones de clientes financieros.

I.1.1.1 Regulación

La superintendencia de Banca, Seguros y Administradora Privada de Fondo de pensiones (SBS) otorgó al banco la autoridad para operar como banco. Adicional a ello, la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, Ley N° 26702 y modificatorias, regula las operaciones del banco, definiendo las condiciones, derechos,

obligaciones, garantías, restricciones y demás requisitos operativos a los que están sujetas las personas jurídicas privadas que operan en el sistema financiero y de seguros.

I.1.1.2 Preparación de Estados Financieros

Los estados financieros se preparan y presentan cumpliendo con las normas legales y normas de la SBS en el Perú, que aplican a las empresas del sistema financiero, incluidas las normas y prácticas contables que han sido autorizadas y emitidas por la SBS en uso de sus facultades delegadas según lo establecido en la Ley General. El Manual de Contabilidad para Empresas del Sistema Financiero contiene las normas antes mencionadas, las cuales fueron aprobadas por Resolución SBS N° 895-8 del 1 de septiembre de 1998, con efectos a partir del 1 de enero de 2001 y modificatorias siendo la última Resolución SBS N° 7036-2012 de fecha 19 de setiembre de 2012, vigente a partir del 1 de enero de 2013 y modificatorias.

Si hay circunstancias que no están previstas en el Manual de Contabilidad y según lo indicado por la SBS, se aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que incluyen las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y las Interpretaciones emitidas por el Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF), o por el anterior Comité Permanente de Interpretación (CPI), emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB) y adoptadas oficialmente por el Consejo Normativo de Contabilidad (CNC).

I.1.1.3 Régimen tributario

El banco se encuentra sujeto al régimen tributario peruano que indica que la tasa de impuesto a las ganancias de las personas jurídicas domiciliadas en el país se calcula aplicando una tasa del 29.5% sobre la renta neta.

Adicional a ello, la compañía se encuentra afecto al Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN) que tiene como base imponible el valor de los

activos netos ajustados al cierre del ejercicio anterior al que corresponda el pago, deduciendo las depreciaciones, amortizaciones, encaje exigible y provisiones específicas por riesgo crediticio.

Por este impuesto la tasa es del 0.4% aplicable al monto de los activos netos que superen de S/ 1 millón, que puede ser pagado al contado o en nueve cuotas mensuales sucesivas.

El importe pagado puede ser utilizado como crédito para pagar a cuenta el Régimen General del Impuesto a la Renta o para pagar la regularización del Impuesto a la Renta del ejercicio gravable correspondiente.

I.1.2. Servicios que brinda

El banco actualmente brinda diferentes productos y servicios a través de sus distintos canales de atención con el objetivo de fomentar la intermediación financiera que desarrolla.

Al iniciar sus actividades solo se encargaban de la administración de la tarjeta de crédito clásica bajo condiciones específicas con el objetivo de bancarizar clientes, pero actualmente el banco también ofrece (i) créditos de consumo con la finalidad de consolidar deudas de sus tarjetahabientes, pudiendo acceder a este producto, previa evaluación, clientes que no tengan Tarjeta del propio banco; (ii) créditos por convenio, orientados a los colaboradores de las empresas o instituciones, que puedan acceder a créditos con cobranza a través del descuento por planilla. Para complementar los servicios de consumo a través de la tarjeta de crédito, el Banco ofrece otros productos, como: paquetes especiales de viaje (a través de su departamento de Viajes operado por CMT Tours), y cobertura de seguros relacionados con sus productos y otros opcionales (en alianza con Grupo Mapfre). Los créditos directos se han ido incrementando en mayor parte por el impulso del canal digital y los convenios con establecimientos no vinculados, las estrategias en malls y la alianza con su relacionada agregándose la aplicación de estrategias por productos.

Respecto a los productos pasivos que ofrece el banco, este cuenta con diferentes productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles depósitos de ahorro, depósitos a plazo fijo y depósitos CTS, a tasas de intereses competitivas. El desarrollo de productos personas naturales ha aumentado los depósitos. y el reforzamiento de productos actuales, sobre la base de una plataforma tecnológica y de servicios adecuadas a los actuales requerimientos de la institución, asimismo, el Banco maneja tasas competitivas sobre las cuentas de ahorro superiores al 5%

Esta empresa se posiciona dentro de los 15 primeros de la banca múltiple y atiende a sus clientes a través de 40 centros financieros, de los cuales 20 se encuentran en Lima y Callao, mientras los demás se encuentran en el interior de país por lo cual podemos indicar que en Lima y Callao se encuentra la mayor parte de las operaciones activas del Banco.

Por otro lado, esta compañía financia y otorga créditos a través de sus recursos propios o provenientes de la captación de ahorros a la vista y depósitos a plazo.

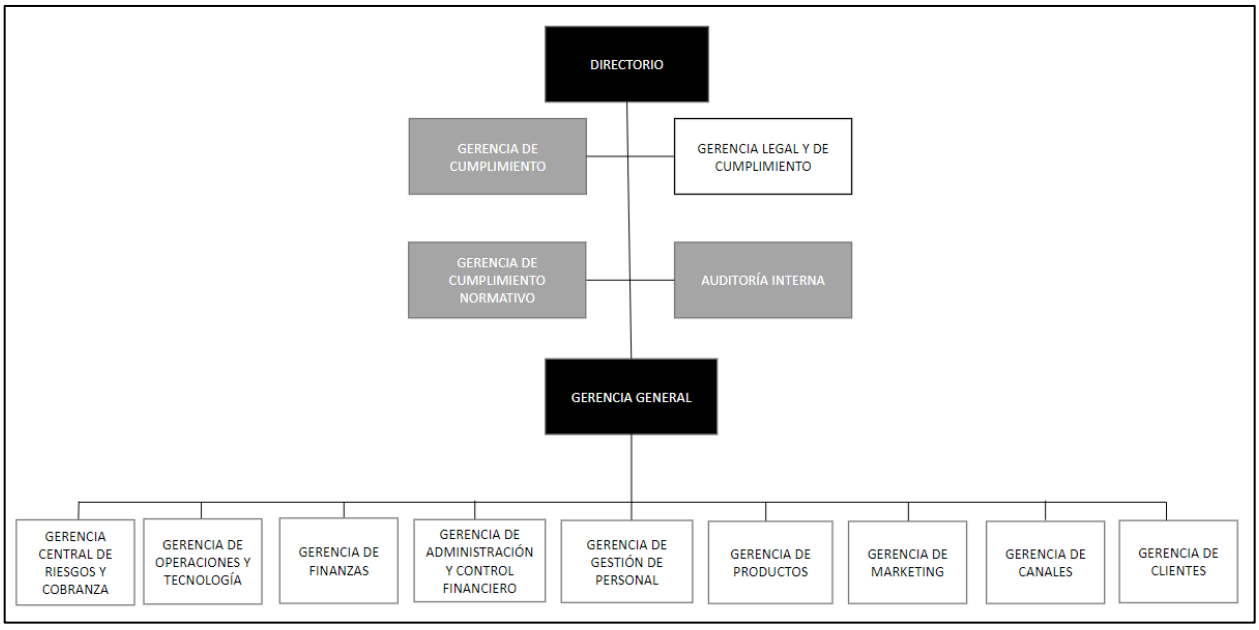
Adicional a ello. la empresa ofrece herramientas a sus clientes para que realicen sus operaciones bancarias a través de los diferentes ATM en sus puntos de venta, también cuenta con banca por internet y banca móvil los cuales se encuentran disponibles las 24 horas del día los 7 días de la semana en lo cual los usuarios pueden acceder desde cualquier lugar y a cualquier hora del día para realizar sus operaciones o adquisición de los productos que ofrece.

I.1.3. Organización y estructura empresarial

El diseño de la estructura organizacional de la Compañía objeto de estudio se muestra en el gráfico 1 donde se puede evidenciar el área de Gerencia Central de riesgos y cobranza que dentro de sus funciones se encuentra el de realizar una adecuada gestión integral de los riesgos financieros que permitan asegurar la calidad de la cartera del Banco.

Figura 1

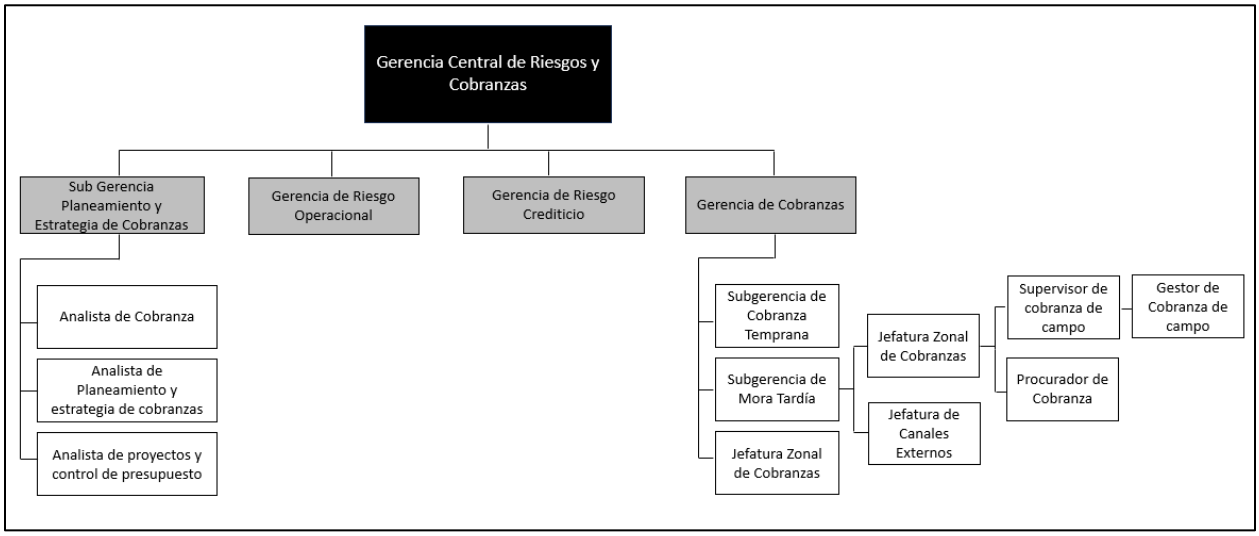
Estructura orgánica de la compañía



El proceso de cobranzas que es materia de estudio se encuentra en la Gerencia Central de Riesgo y Cobranzas que tiene como función principal realizar una adecuada gestión integral de los riesgos financieros que permitan mitigar el crecimiento de las carteras tardías, recovery y judicial, donde las gerencias de cobranzas, subgerencia de mora tardía, jefatura de canales externos, Sub Gerencia Planeamiento y Estrategia de Cobranzas y analista de cobranza se encuentra vinculados con el proceso.

Figura 2

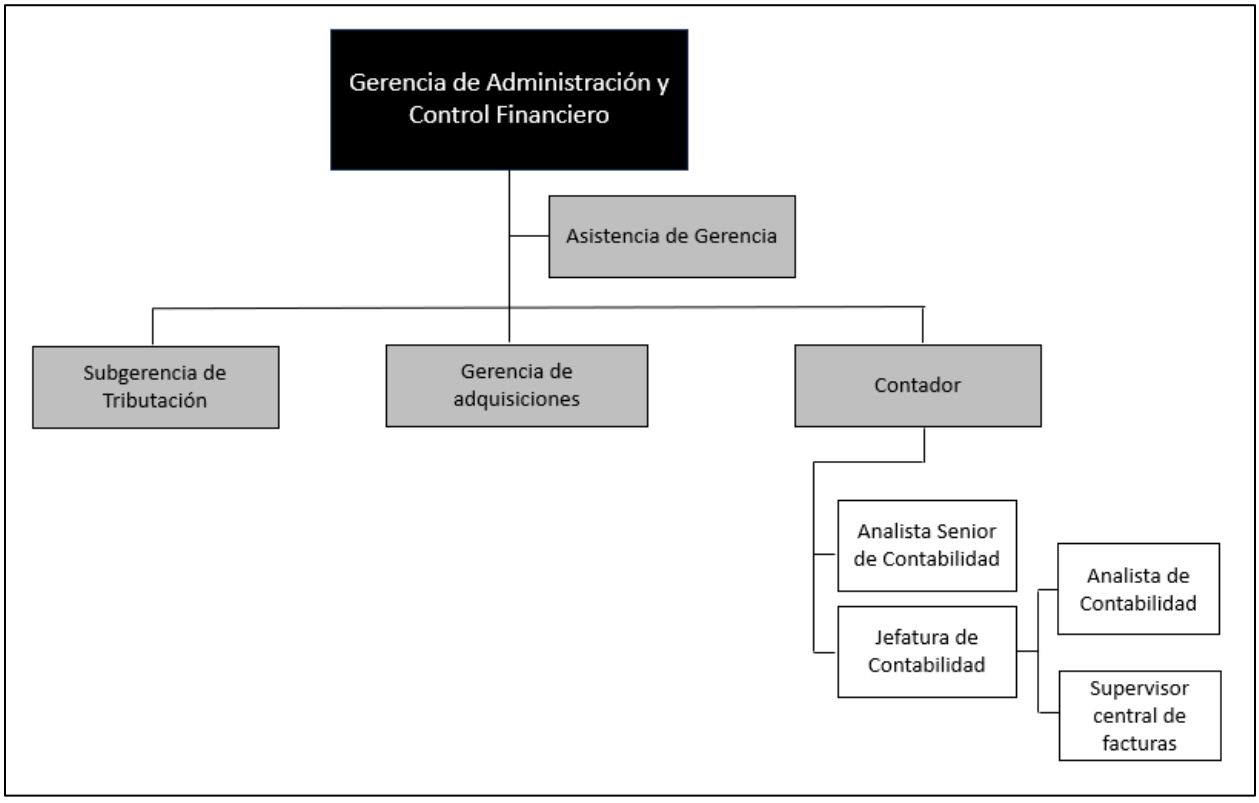
Estructura orgánica de la gerencia central de riesgos y cobranzas



La Gerencia de Administración y Control Financiero tiene como función principal la de proponer políticas, normas y procedimientos para la adecuada Gestión Integral de Riesgos, en especial en lo relacionado con la administración de los Riesgos de Liquidez que manifiestan la posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento.

Figura 3

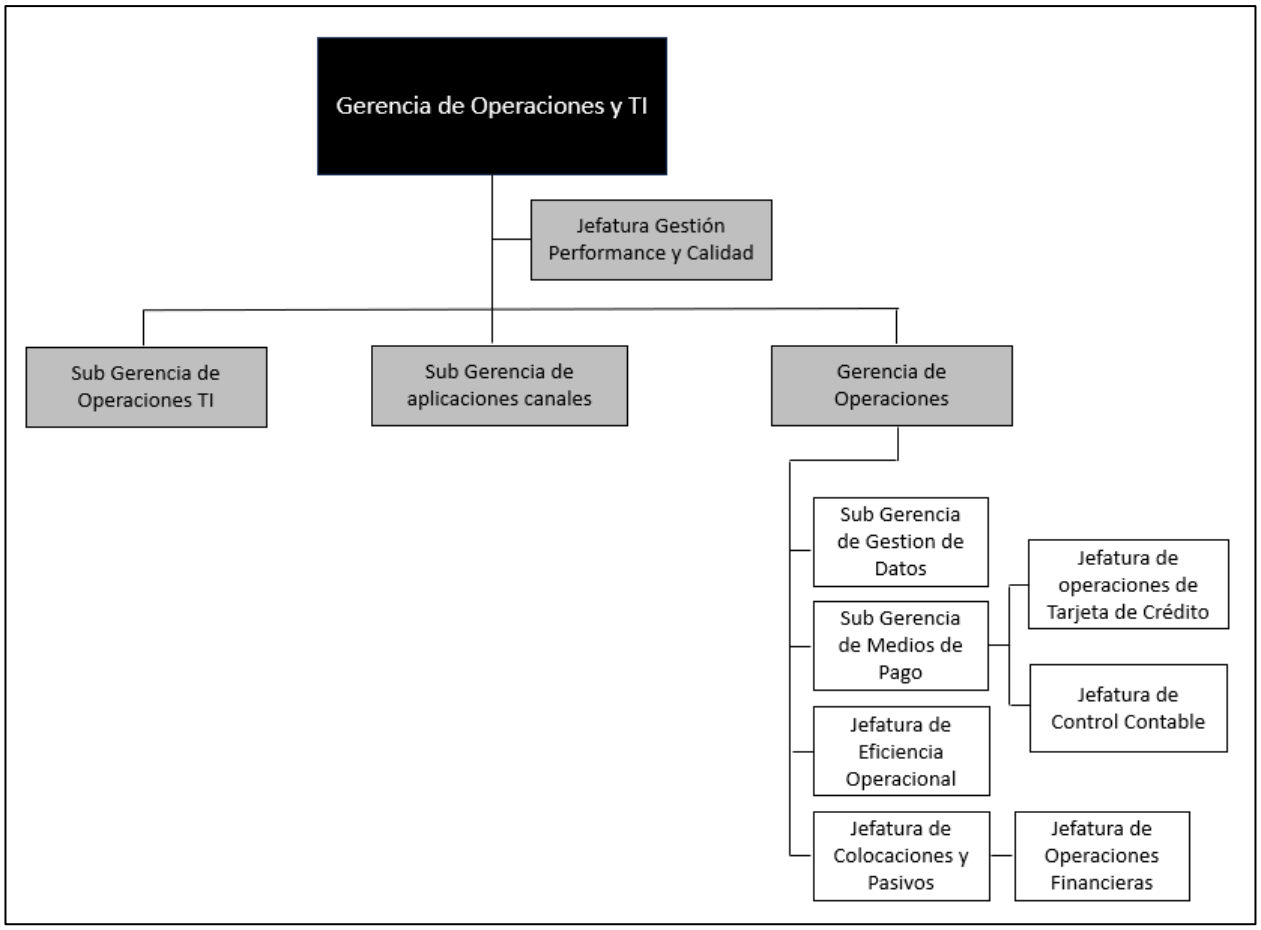
Estructura orgánica de la gerencia de administración y control financiero



Dentro de la estructura organización de la Gerencia de Operaciones y TI se encuentra la Gerencia de Operaciones que tiene como función principal establecer los controles adecuados para el correcto cuadre operativo contable de los productos del Banco y su correspondiente registro contable y el de controlar el nivel de fraude en las transacciones acorde con el nivel de riesgo del negocio.

Figura 4

Estructura orgánica de la Gerencia de Operaciones y TI



I.2. Periodo de duración de la actividad

La actividad fue realizada durante el periodo de 1 año y 8 meses la cual se encuentra comprendida desde el 17 de octubre del 2022 al 31 de mayo del 2024.

I.3. Finalidad y objetivos de la entidad

Misión

La Compañía tiene como misión satisfacer las metas de sus clientes para lo cual brinda lo mejor para hacer de sus compras una experiencia una experiencia agradable.

Visión

La empresa busca ser líder en su sector en cada uno de los lugares donde desarrolle sus operaciones, asimismo busca el crecimiento de sus colaboradores, el rendimiento del capital invertido y el compromiso ético con la sociedad

Por otro lado, dentro de su visión cuentan con focos estratégicos como el de mejorar su servicio para de esa manera lograr brindar a sus clientes una experiencia única especialmente a través de sus canales digitales buscando satisfacer sus necesidades y considerando sus hábitos y preferencias a través de los productos que ofrece.

Propósito

La empresa busca hacer sencilla la vida financiera de las personas.

Valores

El banco considera sus valores como aquellos que van dirigiendo la acción y el comportamiento de los miembros de su organización, así como con

ellos, busca construir una cultura organizacional que fomente la toma de decisiones.

Los valores que tienen como institución son los siguientes:

- **Honestidad**: Actúan con integridad, transparencia, ética y congruencia con cada una de las personas con las que se relaciona y el entorno donde realiza sus actividades.
- **Moderación**: Para la toma de sus decisiones toman en cuenta el cuidado de sus activos, así como los recursos que tienen en la compañía.
- **Servicio:** Brindar lo mejor de cada uno de ellos a sus clientes**.**
- **Entusiasmo**: Con sus principios institucionales son leales y comprometidos.
- **Innovación:** Están en constante mejora para poder brindar lo mejor a sus clientes.

I.4. Razón o denominación social

Por razones de confidencialidad se prefiere mantener en reserva los datos de la empresa objeto del estudio.

I.5. Dirección postal

Por razones de confidencialidad se prefiere mantener en reserva los datos de la empresa objeto del estudio, sin embargo, podemos indicar que la compañía ha establecido 40 oficinas en el país con el fin de impulsar sus operaciones.

I.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Por razones de confidencialidad se prefiere mantener en reserva los datos de la empresa objeto del estudio.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

II.1. Organización de la actividad

La firma de auditoría dentro de la cual se han desarrollado las actividades forma parte del servicio de auditoria financiera y Assurance dentro de las cuales corresponde específicamente a auditoria financiera.

Dentro de esta área se encuentran distintos cargos que van desde asistente, encargado, gerente, socio, socio de calidad. De las cuales se desarrolló las funciones de asistente de auditoría. Los cuales se encargan de realizar un análisis detallado de las cuentas financieras del cliente para asegurar que sus operaciones financieras se presenten de forma razonable. Adicional a ello se encargan de evaluar el control interno para determinar si sus controles han sido diseñados e implementados de manera eficiente. Finalmente se elabora un dictamen donde se emite el juicio profesional acerca de los estados financieros examinados,

II.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad de la actividad como asistente de auditoria consiste en ser responsable de realizar pruebas de control y sustantivas.

Las pruebas de control ayudan a identificar si los controles implementados por la entidad son confiables o no para lo cual se realiza indagaciones con los dueños de los procesos, así como se requieren unas muestras para probar la eficacia operativa de este control a lo largo del periodo auditado.

Respecto a las pruebas sustantivas estas pueden ser de detalle o analíticas, y se realizan con la finalidad de poder detectar incorrecciones materiales.

Todas las pruebas realizadas deben estar debidamente documentadas en el papel de trabajo de acuerdo a las reuniones sostenida con los diferentes encargados de la empresa, así como según los soportes documentarios solicitados de acuerdo a un número de muestras de cada rubro de los estados financieros del banco, los cuales son posteriormente revisados desde el encargado hasta el socio de calidad de acuerdo a la importancia del papel y rubro. Estas evidencias finalmente permiten al auditor poder opinar acerca de la razonabilidad de los estados financieros del banco, en este caso la opinión fue sin salvedades lo cual garantiza a los grupos de interés que los saldos en los estados financieros estan de acuerdo a la realidad.

II.3. Problemática

II.3.1. Descripción del problema

La gestión de cobranza es un proceso clave en la empresa lo cual requiere que se cuente con una buena gestión a fin de alcanzar los objetivos. Es por ello, que a raíz de la pandemia por el COVID-19, el banco implementó un nuevo canal de pago a través de una cuenta bancaria en uno de los bancos más grandes del país, esto debido a que no estaban realizando atenciones a través de sus ventanillas.

La revisión de este procedimiento de Cobranzas, bajo la modalidad de recaudación de pagos en cuentas corrientes en otra entidad bancaria era realizada por la subgerencia de mora tardía quien a su vez contaba con un supervisor de cobranza de campo quien dentro de sus funciones tiene que gestionar un equipo a su cargo de Gestores de Cobranzas y atender directamente cobranzas de importes altos o de mayor dificultad, en comunicación directa con los clientes asignados, quienes producto de su coordinación pactan una

fecha de pago de la deuda pendiente (promesa de pago o PDP), la cual es registrada en el aplicativo ABD. Hasta que se cumpla la fecha de compromiso de pago dada por el cliente, este es retirado de la base de gestión de cobranzas, el cual es regresado en caso incumpla lo acordado. En caso el cliente haya realizado el abono, se informa a la Jefatura de Canales Externos quien se encargaba de enviar la información de los pagos y sustentos al Analista de Cobranzas, quien luego de realizar la validación, generaba la base en una plantilla de Excel donde se distribuye los abonos a los contratos morosos con las referencias del pago hecho e instruía a la Jefatura de Operaciones de Tarjeta de crédito para aplicar dichos abonos a las deudas de estos clientes.

Por otro lado, por parte del equipo de Operaciones de Tarjeta de Crédito se encargaban de recibir la instrucción del Analista de Cobranzas con el detalle de los abonos para realizar la aplicación de pagos de las tarjetas o prestamos de los beneficiados. Posterior a las aplicaciones realizadas, el analista de cobranzas le enviaba un correo con un archivo Excel y los vouchers de sustento a la Jefatura de Control Contable de operaciones quienes se encargaban de recepcionar los vouchers de sustentos y de generar los asientos contables que justifiquen estas operaciones los cuales eran realizados por un analista contable, mientras que otra analista contable de la Jefatura de Control Contable de operaciones se encargaba de controlar la cuenta contable 29 y que todo lo que afectara dicha cuenta tuviera sustento, entre ello, las transacciones de aplicación de deudas mencionadas anteriormente. Después de realizar el control de esta cuenta, la analista mensualmente enviaba el reporte contable “Recaudación de Operaciones por Liquidar” a la Gerencia de Contabilidad indicando las partidas pendientes de conciliar y los días de atraso de cada pendiente, lo cual por políticas de la compañía ningún pendiente podía exceder de 07 días. En este

reporte también se registraban los abonos ejecutados por la Recaudación de Cobranzas y que al cierre del mes aún no tuvieran la evidencia de sustento respectiva, para lo cual enviaba un correo al analista de cobranzas solicitando los vouchers pendientes y colocando en copia a la Supervisora y jefe de Control Contable.

Este reporte antes de ser enviado a la Gerencia de Contabilidad era enviado a la Supervisora y Jefe de Control Contable para su conformidad.

Es así que, durante el año 2022, evidenciamos que el diseño e implementación de este control en la Gerencia de Cobranzas referidos a los abonos y cargos masivos a cuentas de clientes por recaudos recibidos de otro banco tiene debilidades debido a que detectamos a partir de indagaciones con el personal involucrado como el supervisor de cobranza de campo que registró 2 promesas de pago por hacer un favor a un analista de cobranzas indicando que se había comunicado con los 2 clientes, pero que finalmente solo pudo contactarse con 1 lo cual contradice lo registrado en el aplicativo ABD donde señaló que ambos clientes fueron visitados y que abonarían el 21/12, lo cual es irregular porque estos clientes que supuestamente fueron gestionados no se encontraban dentro de su cartera de trabajo asignado, por lo que no tenía motivo alguno para contactarlos.

Por otro lado, identificamos 107 abonos a cuentas de clientes que no cuenta con sustento (comprobantes de pago del cliente) correspondientes a 18 clientes por un importe de S/ 94,000, este monto no es material con relación a los Estados Financieros de la Cía., concentrándose el 68% de los abonos en 2 clientes, quienes recibieron estos abonos durante distintos meses del año 2022, al revisar la base donde se distribuye los abonos a los contratos

morosos se pudo evidenciar que algunos se habían ejecutado sin que exista la evidencia de la transacción, en otros casos se habían utilizado vouchers más de una vez para sustentar la aplicación de pagos a favor de un mismo o más de un cliente, existían también vouchers con fechas posteriores a las fechas en las que se habían ejecutado el abono a los clientes. Adicional a ello, de los 18 clientes beneficiados, se pudo establecer que 12 de ellos se encuentran vinculados a través de lazos familiares o amicales con los analistas de cobranzas, por lo cual pudimos establecer que ambos actuaban de manera conjunta beneficiando a personas de su entorno, así como que el control que falló fue la falta de revisión de los documentos soporte como los vouchers de pago, referencias del crédito pagado, identificación del depósito bancario dentro de la cuenta bancaria habilitada para la gestión de este tipo de cobranza ya que solo se aplicó de acuerdo con la plantilla de Excel a créditos que no correspondían y por referencias inexistentes.

Con respecto al proceso de validación y confirmación de los cargos y abonos en las cuentas bancarias de acuerdo a la solicitud de las diferentes Unidades de la organización según los límites establecidos así como la gestión de los riesgos correspondientes a su ámbito de acción relacionados, al logro de sus unidades, identificando, definiendo y ejecutando planes de mitigación, dentro de las políticas, límites y procedimientos establecidos se encontraba dentro de las funciones de la Jefatura de Operaciones en los numerales 23 y 27 del Manual de Organización y Funciones de la organización. De lo mencionado anteriormente pudimos verificar que hubo incumplimiento por parte de esta jefatura debido a que debió consultar las transacciones registradas a un tercero, enviando un correo electrónico al funcionario del otro banco para que confirmen si la transacción existe y así evitar la aplicación de pagos con vouchers inexistentes, duplicados o con fechas posteriores.

Finalmente, respecto al control de la cuenta contable 29 por parte de una de las analistas contables de la Jefatura de Control contable de operaciones identificamos que en el reporte contable “Recaudación de Operaciones por Liquidar” modificaba las fechas de las transacciones pendientes, registrando como fecha de origen los últimos días del mes, reduciendo de esa manera el tiempo de atraso de cada pendiente dentro de los 7 días permitidos. Adicional a ello, en los correos enviados evidenciamos que reportaba 2 fechas diferentes sobre las mismas transacciones, por lo cual al realizar estas modificaciones no generaba ninguna alerta.

También cuando la analista le enviaba el reporte al analista de cobranzas, con copia a su Supervisora y jefe por los pendientes, ellos no tomaron ninguna acción al respecto. Respecto a las gestiones que realizaba la analista para regularizar los abonos pendientes, estructuralmente debía reportar con la Supervisora de control contable, sin embargo, los hacía directamente con el jefe de control contable sin involucrar a su supervisión directa. Por lo cual, según los correos revisados el jefe de control contable tenia conocimiento de los vouchers pendientes de entregar, pero no realizo mayor gestión con el equipo de cobranzas sino hasta que realizamos el proceso de revisión donde empezó a requerir de forma urgente a Cobranzas la regularización de los vouchers pendientes.

II.3.2. Formulación del problema

El objetivo principal de este trabajo es el de contribuir con la mejora del proceso en el área de Cobranzas a través de la segregación de funciones que permita una mejor gestión en el área y contribuya al logro de objetivos del área y de la compañía para lo cual se plantea el siguiente problema: ¿De qué manera la falta de segregación de

funciones impacta en la gestión del área de cobranzas en una empresa del sistema financiero?

II.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para realizar el presente TSP, se procedió a buscar antecedentes con temas de estudio similares a nivel nacional y con una antigüedad no mayor a 5 años.

Palomino (2020) en su tesis titulada “Propuesta de Mejora de los factores relevantes del Control Interno en el Área de Tesorería de la empresa Papelera Alfa S.A – El Agustino 2019” tuvo como objetivo determinar si el control interno mejora la gestión del departamento de tesorería de PAPELERA ALFA S.A. Para ello, se tuvo en cuenta que una supervisión inadecuada es un factor clave en las pérdidas causadas por diversos factores, lo que hace necesaria la implementación de un sistema de control interno que interfiera en el departamento de tesorería con el fin de crear un sistema de control interno eficiente y eficaz. Por su alcance práctico y aplicativo, el diseño del estudio fue no experimental, correlacional y cualitativo. Se apoyó en herramientas y normas tecnológicas para la recogida de información. Por lo cual, se consideró como investigación aplicada. Los hallazgos y análisis de la investigación demostraron que el insuficiente control interno de la empresa PAPELERA ALFA S.A. impide en cierta medida el logro de sus objetivos principales, particularmente en el área de tesorería que resulta como conclusión en la necesidad de implantar un sistema de control interno suficiente.

Este antecedente se relaciona con el TSP debido a que también han identificado una supervisión inadecuada en el departamento de tesorería lo cual no permite que se consigan los objetivos propuestos de la empresa.

Arancibia, C., Torres, S. y Cercado, A. (2021) en su tesis "Control interno y gestión de tesorería de la empresa Eficiencia Garantizada en Servicios de Calidad SAC periodo 2018-2019" indican que su objetivo es conocer cómo afecta el control interno a la gestión de tesorería de la empresa. El problema se creó determinando cómo la eficacia y eficiencia de los colaboradores se ven impactadas por el inadecuado control interno. El personal implicado en la gestión de la tesorería y de la información financiera de la empresa en cuestión constituye la población de este estudio, que se desarrolló mediante un método explicativo, enfoque cualitativo y cuantitativo, diseño no experimental y corte longitudinal. La muestra estuvo conformada por el personal involucrado en la gestión de tesorería e información financiera de Eficiencia Garantizada en Servicios de Calidad S.A.C. para el periodo 2018-2019. Como conclusión principal de esta tesis indican que existe una relación positiva alta entre el control interno y la gestión de tesorería de la empresa Eficiencia Garantizada en Servicios de Calidad SAC 2018-2019, es decir que el control interno se relaciona significativamente con la gestión de tesorería.

Esta tesis guarda relación con el TSP porque indica que hay relación entre el control interno de la empresa y la gestión de Tesoreria tienen una relación positiva lo que significa que si el control interno es mayor entonces habrá una mayor eficiencia en la gestión de tesorería.

Anhuaman, S. (2022) en su tesis titulada “Caracterización del Control Interno en el Área de Tesorería en las Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio del Perú: caso empresa “CODIJISA” de Chimbote, 2014” tiene como objetivo principal de caracterizar los rasgos del control interno en el departamento de tesorería de las pequeñas y medianas empresas del sector

comercial del Perú, específicamente en la empresa "Comercializadora y Distribuidora Jiménez SAC" ubicada en Chimbote en el año 2014. De la investigación bibliográfica-documental y estudio de caso se obtuvieron los siguientes hallazgos; la información se recopiló mediante fichas bibliográficas y un cuestionario aplicado al gerente de la empresa investigada. Sobre el primer objetivo, la mayoría de los autores estudiados afirman que las pequeñas y medianas empresas del sector comercial peruano presentan las siguientes características de control interno en el área de tesorería: Mejorar la gestión y desarrollar una adecuada organización en dicho ámbito, mediante la creación de normas específicas de protección de bienes y derechos, que faciliten a los administradores la correcta implementación de políticas, lineamientos y procesos. Respecto al objetivo específico 2, durante la entrevista realizada al gerente de la "Comercializadora y Distribuidora Jimenez SAC" de Chimbote, 20 de 25 preguntas fueron respondidas positivamente (80%), y los 5 restantes (20%) fueron respondidas negativamente. Esto se debe a que la empresa no ha implementado formalmente un sistema de control interno, lo que indica mayores debilidades en el ambiente de control; adicionalmente, no incentiva los aportes de los trabajadores para mejorar el desarrollo de sus actividades laborales; y, finalmente, a pesar de asignar responsabilidades y funciones a su personal, no comparte su misión, visión, metas y objetivos estratégicos. En cuanto al objetivo específico 3: A partir del análisis comparativo de los resultados de los objetivos específicos 1 y 2, se determina que los cinco elementos de la comparación -entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y seguimiento- se cumplen el 100% de las veces. Por último, las empresas investigadas no han establecido correctamente su sistema de control interno porque carecen de

estabilidad financiera para hacerlo, según el estudio de casos y los autores nacionales objeto de evaluación.

Respecto a esta tesis tiene concordancia con la TSP debido a que consideran que si una empresa no ha implementado correctamente un sistema de control interno genera que sus colaboradores no mejoren sus funciones y que no compartan los objetivos de la empresa.

II.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Para la presente investigación se han considerado los siguientes términos:

Abono en cuenta

La página cuentas claras indica que es un ingreso de dinero en una cuenta bancaria se registra como un abono en cuenta.

Canales de pago

Según FasterCapital, los canales de pago permiten que las personas y las empresas transfieran dinero de forma segura y rápida. Estos canales permiten realizar compras, pagar facturas y mover dinero a través de fronteras.

Control interno

El Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos indica que es un proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y el personal que garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes, la confiabilidad de la información financiera y la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Crédito

Según la Resolución SBS No.11356-2008 hace referencia a la cantidad de créditos directos e indirectos.

Créditos de consumo revolvente

La Resolución SBS No.11356-2008 indica que la cartera de créditos esta clasificada en 8 tipos de las cuales se encuentra los créditos de consumo revolvente que son aquellos créditos revolventes que se otorgan a personas naturales para pagar bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

Deudor

Para el autor Sevilla, un deudor es alguien que debe dinero a otra persona, conocida como acreedor, y que está obligado a pagar al acreedor en una fecha establecida. El acreedor puede exigir un activo real al deudor como compensación si el deudor no cumple con sus obligaciones.

Documentación soporte

La Agencia Nacional de Infraestructura indica que Comprenden las conexiones, escritos o mensajes de datos necesarios para llevar a cabo los registros contables de las transacciones, hechos y operaciones que realiza la entidad. Estos pueden provenir de fuentes internas o externas. Además, deben archivarse y conservarse en la forma y el orden en que fueron emitidos, ya sea física, óptica o electrónicamente.

Estados financieros de Contabilidad

Para el Ministerio de Economía y Finanzas Son resultados del proceso contable, con el fin de cumplir con fines financieros,

económicos y sociales, están destinados a revelar la situación, actividad y flujos de recursos físicos y monetarios de una entidad pública en un momento específico. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos y pueden satisfacer las necesidades comunes de los usuarios.

Fraude

Según Canon (2011), el fraude se describe como una acción ilegal que implica engaño o violación de la confianza, llevada a cabo por individuos u organizaciones con el fin de obtener beneficios personales o empresariales, sin tener en cuenta los riesgos asociados.

Fraude interno

Lo que indica el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional es que son pérdidas causadas por algún tipo de acción que tiene como objetivo obtener un beneficio ilícito, como defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o infringir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra involucrado al menos un miembro de la empresa.

Incumplimiento

El Diccionario panhispánico del español jurídico La falta de cumplimiento de un deber impuesto por una norma, una decisión judicial o administrativa, un acto o un contrato.

Manual de organización y funciones

Según el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, es el Documento que explica la estructura orgánica de la empresa, sus objetivos y funciones, así como las obligaciones y responsabilidades de sus empleados.

Motivo

Para el criminólogo Donald Cressey hace referencia a la condición que impulsa a una persona a cometer fraude, ya sea por presión o incentivo. Ejemplos de motivos incluyen la necesidad de alcanzar metas mensuales, obtener comisiones basadas en resultados, deudas personales o familiares, codicia, deseo de status social o problemas de juego compulsivo. Aunque estas situaciones pueden influir en las personas, no son determinantes por sí solas para cometer fraude, pero sí forman parte de los aspectos a considerar.

Oportunidad percibida

Según Donald Cressey menciona que ocurre cuando alguien tiene acceso, conocimiento y tiempo para llevar a cabo acciones fraudulentas sin levantar sospechas, aprovechándose de la confianza depositada en ellos. En otras palabras, el individuo identifica una ocasión para obtener beneficios indebidos a través de la empresa.

Pandemia

Según la RAE, es una enfermedad infecciosa que se propaga a muchos países o afecta a casi todos los habitantes de una localidad o región.

Riesgo

Según lo señalado en el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, el riesgo es la situación en la que existe la posibilidad de que un evento ocurra y tenga un impacto negativo en los objetivos de la organización.

Riesgo de crédito

El Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito indica que es la posibilidad de que se produzcan pérdidas como resultado de la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales registradas en el balance o fuera de él.

Riesgo empresarial

El término "riesgo empresarial" para Economipedia se refiere a todas las situaciones que pueden tener un impacto en un proyecto empresarial o, más específicamente, en una empresa. Esto se hace en el contexto de sus operaciones comerciales.

Riesgo operacional:

Según lo indicado el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional de la SBS, el riesgo operacional es uno de los riesgos que enfrentan las empresas supervisadas mientras realizan sus actividades. Puede ser causado por errores o deficiencias en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas o por eventos externos.

Racionalización

Donald Cressey se refiere a este concepto como la actitud equivocada de quienes cometen o planean cometer fraude, tratando de convencerse a sí mismos y a los demás de que sus acciones no son incorrectas o no serán descubiertas. Esta justificación puede ser consciente o inconsciente y puede estar motivada por la reducción salarial, falta de incentivos, retrasos en los pagos o la creencia de que, si otros lo hacen, ellos también pueden hacerlo.

Voucher

Según el Diccionario prehispánico del español jurídico es un comprobante o recibo de transacciones bancarias.

II.4. Metodología y procedimientos

II.4.1. Técnicas e instrumentos

Para el presente trabajo hemos considerado el análisis de los datos utilizados en el proceso de gestión de cobranzas, así como indagaciones con el personal involucrado.

II.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

Desde hace algunos meses se han observado inconsistencias en el proceso de gestión de cobranzas debido a que hemos identificado que ha habido una concentración de funciones lo cual ha generado principalmente que se hayan aplicado indebidamente los pagos a clientes que mantienen deudas a través de sustentos inexistentes, duplicación de los soportes de pagos o vouchers con fechas posteriores a su aplicación. Así como no se ha realizado el flujo de aprobaciones indicadas en la política del área de Control Contable de operaciones, lo cual genera que no se detecte a tiempo el riesgo de morosidad y no se pueda gestionar adecuadamente las cobranzas. Por otro lado, tampoco se han cumplido con lo

estipulado en el MOF respecto a las funciones del Jefe de Control Contable de Operaciones, Analista de Cobranzas y Analista de Operaciones.

b. Análisis del marco normativo

Para poder analizar el caso propuesto a continuación se detalla el marco normativo correspondiente:

El Banco, se encuentra regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, bajo la Ley 26702; así mismo, cuenta con un Manual de Contabilidad para empresas del Sistema Financiero, la cual no ha tenido modificaciones, a excepción de la inclusión de cuentas contables de orden por los créditos reprogramados que cuenten con garantías del Estado.

Adicional a ello, el Banco reporta al regulador mensualmente mediante la plataforma SUCAVE, (los reportes realizados por el área de riesgos acerca de las ratios de capital global, liquidez en moneda nacional y extranjera, así como segmentación y clasificación de la cartera de créditos).

Tipos de créditos

Según lo señalado por la Resolución SBS No.11356-2008 los créditos se clasifican en: i) Créditos corporativos, ii) Créditos a grandes empresas, iii) Créditos a medianas empresas, iv) Créditos a pequeñas empresas, v) Créditos a microempresas, vi) Créditos de consumo revolvente, vii) Créditos de consumo no revolvente y viii) Créditos hipotecarios para vivienda. Estas clasificaciones tienen en cuenta, la naturaleza del cliente (corporativo, gobierno o individual),

el propósito del crédito, y el tamaño del negocio según los ingresos, endeudamiento, entre otros.

Categorías de clasificación

Las categorías de clasificación normadas por la SBS en su resolución N° 11356-2008 son: normal, con problemas potenciales, deficiente, dudoso y pérdida. Cuando se trata de la cartera de créditos de consumo (revolvente y no revolvente) la clasificación se determina en función del grado de cumplimiento de pago de los créditos reflejado en los días de atraso, y en su clasificación en las otras empresas del sistema financiero.

Clasificación Crediticia Del Deudor De La Cartera De Créditos A Pequeñas Empresas, A Microempresas, De Consumo Revolvente Y Consumo No Revolvente

La clasificación de este tipo de deudores según la Resolución SBS N°.11356-2008 es de la siguiente manera:

Categoría normal (0)

Los deudores que están pagando sus deudas de acuerdo con lo acordado o con un atraso de hasta 8 días calendario.

Categoría con Problemas Potenciales (1)

Aquellos deudores que tienen retrasos en el pago de sus créditos de 9 a 30 días calendario.

Categoría Deficiente (2)

Los deudores que tardan más de 31 a 60 días en pagar sus deudas.

Categoría Dudoso (3)

Los deudores que tardan más de 61 a 120 días en pagar sus deudas.

Categoría Pérdida (4)

Aquellos deudores que no han pagado sus créditos en más de 120 días calendario

Criterios para la clasificación a situación de vencido y en cobranza judicial

Créditos vencidos

Según el Manual de Contabilidad para las empresas el Sistema Financiero en el capítulo IV indica que el plazo para considerar la totalidad del crédito como vencido deberá realizarse de acuerdo con el siguiente tratamiento:

Para los créditos de consumo (revolvente y no revolvente) e hipotecarios para vivienda, se aplica un proceso escalonado para considerar el crédito vencido. Si no se paga dentro de los treinta (30) días hábiles, se considerará vencida solo la parte no pagada. Si no se paga dentro de los noventa (90) días hábiles, se considerará vencida la totalidad de la deuda. Independientemente del tipo de crédito, los contratos de capitalización inmobiliaria y el arrendamiento financiero serán tratados de la misma manera.

Manual de Organización y Funciones (MOF)

Jefatura de Operaciones Financieras

En el MOF de la organización se detallan 30 funciones que se encuentran a cargo de esta jefatura de las cuales los numerales 23 y 27 se encuentran relacionados a las deficiencias del control:

23. Validar y confirmar los cargos y abonos en las cuentas bancarias de Banco de acuerdo con la solicitud de las diferentes Unidades de la organización de acuerdo con los límites establecidos.

27. Gestionar los riesgos correspondientes a su ámbito de acción relacionados, al logro de los objetivos de sus unidades, identificando, definiendo y ejecutando planes de mitigación, dentro de las políticas, límites y procedimientos establecidos.

Analista de Cobranza

En el Manual del banco para este puesto se han asignado 7 funciones de las cuales los numerales 2, 4 y 6 estan relacionados al problema identificado:

2. Elabora análisis y reportes de seguimiento de la cartera recovery y tardía.

4. Elaborar y distribuir estadísticas sobre “motivos de no pago” y cualquier información solicitada por las unidades de gestión

6. Cumplir obligatoriamente con todas las reglas y procedimientos del Código de Ética y Conducta, el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y las normas relacionadas con la gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de la información.

Analista de Operaciones

En el MOF de la organización respecto a este cargo se tienen 12 funciones de las cuales 4 tienen relación directa con el caso identificado:

1. Realizar los cuadres contables de la recaudación y colocación de los productos financieros de la tarjeta de crédito.

6. Elaborar reportes mensuales regulatorios y presentarlos a su jefatura inmediata.

8. Llevar el control de las transacciones de compra que quedaron pendientes de procesar o liquidar.

11. Cumplir obligatoriamente con todas las reglas y procedimientos del Código de Ética y Conducta, el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y las normas relacionadas con la gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de la información.

c. Construcción de la alternativa de solución

Se propuso a la compañía las siguientes alternativas de solución respecto al problema identificado:

Se recomendó a la organización realizar el proceso de validación a través de la Unidad de Back Office del otro banco para poder confirmar la existencia de las operaciones.

También se sugirió que respecto a las instrucciones de pagos de la Unidad de Cobranzas a la Unidad de Operaciones deben incluir controles entre el preparador, supervisor y ejecutor de todas las unidades que intervienen para que se aseguren por lo menos:

- La veracidad del comprobante de pago realizado por el cliente.
- La validación interna para comprobar que la transacción existe en las cuentas del Banco.
- Que no se ejecuten abonos sin contar con las evidencias respectivas.
- Que no se utilicen los mismos pagos de forma repetitiva para beneficiar a clientes.
- Que las aprobaciones dadas por las Gerencias o Sub-Gerencias sean dadas con previas validaciones adecuadas y no solo administrativas.
- Que se mantenga un repositorio de las evidencias para que estén disponibles en caso se requieran.

Adicional a ello se propuso a la Unidad de Cobranzas y de Operaciones que realicen una revisión retrospectiva del periodo 2022 sobre las operaciones de pagos y cargos masivos para que evalúen el impacto financiero, afectación a clientes y si fueron realizados de forma correcta con los sustentos respectivos y con las conciliaciones realizadas de forma oportuna.

Por otro lado, se recomendó que establezcan controles diarios a los procesos de conciliación de cuentas administradas en Operaciones, dejando evidencias de su ejecución y un proceso de escalamiento oportuno a la Gerencia de Operaciones y Contabilidad del Banco, en caso de diferencias en montos y plazos el cual se debe documentar.

A su vez, le sugerimos a la Gerencia de Gestión de Personas conjuntamente con las áreas involucradas que adopten medidas administrativas que consideren convenientes por el nivel de incumplimiento en sus funciones y los perjuicios ocasionados a

la entidad, así como que para las selecciones de personal se tomen en cuenta datos personales y familiares, antecedentes legales, académicos y laborales, referencias personales, familiares y laborales así como las tendencias personales que se pueden descubrir durante el proceso de selección de manera que se pueda asegurar que el nuevo empleado tenga el nivel de ética esperado que lo frene antes de cometer un fraude.

Finalmente, propusimos que respecto a su Manual de Organizaciones y Funciones implementen cursos obligatorios al menos una vez al año a todo el personal para que tengan conocimiento de sus funciones.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

Después de haber realizado esas propuestas al Banco, se aplicaron las siguientes:

La Unidad de Cobranzas y de Operaciones realizó una revisión de todo el periodo 2022 sobre las operaciones de pagos y cargos masivos para lo cual evaluaron que el impacto financiero fue de 200,000 soles. Adicional a ello se procedió a castigar la cartera no cobrada debido a que desde mayo 2022 no se efectuaban pagos y se procedió a vender esa cartera a un tercero para que realice la gestión de cobranza correspondiente. También se procedió a realizar la revisión de la cuenta 29 con la finalidad de poder conocer los días de atraso de cada abono identificado sin sustento.

Por otro lado, la Gerencia Legal evalúo la posibilidad de iniciar un proceso legal contra las personas involucradas en el evento mencionado en el presente trabajo.

II.5. Resultados de la actividad

II.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Para poder realizar este TSP hemos aplicado el análisis de datos debido a que en el 2022 específicamente en los meses de mayo a setiembre se identificaron 107 abonos a cuentas de clientes sin sustento por un importe de S/ 94,000, el cual es un monto no es material con relación a los Estados Financieros de la Cía. (Ver tabla 1), concentrándose el 68% de los abonos en 2 clientes (Ver tabla 2). Por otro lado, al revisar la base donde se distribuye los abonos a los contratos morosos se pudo corroborar 3 situaciones, la primera, que estos se habían ejecutado sin que exista una evidencia de que la transacción realmente haya ocurrido, la segunda es que se habían utilizado vouchers más de una vez para sustentar la aplicación de pagos para el mismo cliente o a más de un cliente, y por último existían también vouchers con fechas posteriores a las fechas en las que se habían ejecutado el abono a los clientes.(Ver tabla 3).

También, se evidenció que de la lista de los 18 clientes que se beneficiaron, se pudo establecer que 12 de ellos son familiares o amigos de los analistas de cobranzas, razón por la cual concluimos que ambos actuaban de manera conjunta beneficiando a personas de su entorno siendo este el motivo personal del factor de fraude interno, encontrando como oportunidad la falta de supervisión en la ejecución del control manual que fue diseñado e implementado por el banco, y no encontrándose actitudes o racionalización por parte de la gerencia como influencia de este evento. (Ver tabla 4).

Por otro lado, cuando se realizaron indagaciones con el personal involucrado específicamente con el supervisor de cobranza de

campo nos indicó que registró 2 promesas de pago como favor a un analista de cobranzas para lo cual en su registro indicó que se había comunicado con los 2 clientes, cuando solo se contactó con 1 lo cual no coincide con lo registrado en el aplicativo ABD donde colocó como comentarios que ambos clientes fueron visitados y que realizarían su abono el 21/12 (Ver tabla 5), lo cual a su vez es irregular porque estos 2 clientes que fueron gestionados por el supervisor no formaban parte de su cartera de trabajo asignada, por lo cual no tenía algún motivo para contactarlos. (Ver tabla 6).

Finalmente, cuando hemos analizado el control de la cuenta contable 29 e inspeccionado los correos que enviaba la analista contable de la Jefatura de Control Contable identificamos que en su reporte “Recaudación de Operaciones por Liquidar” se encargaba de modificar las fechas de las transacciones que se encontraban pendientes, para lo cual registraba fechas de los últimos días del mes, logrando así reducir el tiempo de atraso que según lo indicado por el Banco era máximo 7 días. (Ver tabla 7 y 8).

Respecto a las gestiones para regularizar los abonos pendientes la analista estructuralmente debía reportar con la Supervisora de control contable, sin embargo, lo realizaba directamente con el jefe de control contable es decir no involucraba a su supervisión directa.

II.5.2. Análisis de las alternativas de solución

La desventaja de las alternativas de solución propuestas fueron las siguientes:

Respecto a la confirmación de los abonos recibidos en otros bancos si bien es cierto es un control que asegura el pago recibido, al realizarlo de manera diaria por cada abono generó un mayor tiempo

poder realizar esta revisión, que conllevó a no realizar de manera adecuada las otras funciones del Jefe de Operaciones Financieras, lo que finalmente desencadenó en que el Banco anule este canal de pago quedándose solo con la recepción de abono de sus clientes en sus propias cuentas bancarias.

Por otro lado, consideramos que el hecho de que a cada personal se le asigne horas para llevar un curso con la finalidad de conocer sus funciones según el Manual de Organización y funciones no generó que realicen mejor sus actividades.

Respecto a las ventajas identificadas, el proceso de revisión retrospectiva ayudó a la empresa a poder identificar los días de atraso de los abonos indebidamente aplicados. Asimismo, le permitió poder castigar los créditos con mayor antigüedad y vender esta cartera a un tercero para que se encarguen de la gestión de cobranza y así recuperar una parte del monto otorgado a estos clientes.

Por otro parte, la nueva forma de entrevista considerando los referencias y antecedentes ha permitido conocer mejor a los candidatos de cada puesto y sobre todo conocer el nivel de ética o como reaccionan ante una eventualidad de fraude, además ha permitido que se evalúen a las personas que se encuentran por varios años en su mismo puesto analizando si conocen como reportar un evento de este tipo así como su nivel de ética frente a un hecho que afecte los objetivos del banco, logrando así la disminución de rotación de personal por falta de ética.

Adicional a lo mencionado, al iniciar el proceso legal contra las personas involucradas, ha generado que estas se desvinculen del

banco para que no continúen perjudicando los objetivos de la organización, así como que asuman su responsabilidad frente a los hechos cometidos y que en caso deseen laboral en otra empresa, estas conozcan el perfil del trabajador y puedan evaluar si estas personas son idóneas para asumir cargos y tareas claves en su negocio.

II.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Al revisar otros trabajos de investigación hemos podido notar lo siguiente:

Respecto a la tesis de Palomino el problema identificado corresponde a la supervisión inadecuada en el departamento de tesorería lo cual genera perdida por distintos motivos que no permiten que se consigan los objetivos propuestos de la empresa, lo cual es similar al problema identificado en este TSP, por lo cual la autora concluye que se debe implementar un adecuado sistema de control interno. Sin embargo, se diferencia de nuestro TSP al utilizar el Instrumento de recolección de datos un Cuestionario de Control Interno.

Por la tesis de las autoras Arancibia, Torres y Cercado podemos indicar que es similar el problema planteado el cual es acerca de si el control interno optimiza la gestión de tesorería a lo cual concluyen que si el control interno es mayor entonces habrá una mayor eficiencia en la gestión de tesorería y recomiendan a la empresa que implemente o mejore el control interno para que incrementen sus cobranzas para así comprometer a los colaboradores logrando un aumento de la liquidez que finalmente repercutirá en beneficios para la organización y para todo el personal. A diferencia de nuestro TSP,

este trabajo tiene en cuenta la eficiencia y eficacia de los colaboradores para aumentar la liquidez de la empresa.

Finalmente, por la tesis de Anhuaman menciona que la mayoría de los autores afirman que las pequeñas y medianas empresas y del sector comercial requieren de mejoras en la gestión de cobranzas y concluye con la importancia de implementar un sistema de control interno para que sus colaboradores mejoren sus funciones y estos se alineen con los objetivos de la empresa. Por otro lado, no es semejante con el TSP respecto a la aplicación de instrumentos debido a que recopilaron información mediante fichas bibliográficas.

II.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

El alcance de la alternativa elegida es que se realizó solamente en el proceso de gestión de cobranzas durante el periodo 2022.

Las limitaciones fueron respecto a que no se analizaron todos los procesos de la entidad materia de estudio, así como que solo se identificó el problema en el periodo 2022 y solo se analizó el proceso de gestión de cobranzas en otros bancos distintos al de la investigación.

III. CONCLUSIONES

- Después de la revisión realizada concluimos que la empresa presentó deficiencias como la falta de confirmación con un tercero en el proceso de cobranza a través del banco externo lo cual generó una incorrecta aplicación de pagos a clientes con vouchers inexistentes, duplicación de sustentos, así como vouchers con fechas posteriores a su aplicación.

- El banco al momento de realizar las conciliaciones y seguir el flujo de aprobaciones estas eran realizadas solo para cumplir con el procedimiento administrativo lo cual generó que se ejecuten abonos sin contar con las evidencias respectivas.

- La compañía en su Manual de Organización y Funciones indicaba las tareas asignadas a cada puesto, sin embargo, para esta actividad el control era manual a través de Excel y hubo ausencia de una supervisión adecuada en la ejecución de este control lo que generó concentración de funciones que llevo a manipular la información para beneficiar a las personas directas de los analistas de cobranzas.

IV. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al banco habilitar nuevamente el canal de pagos a través de otro banco con los controles sugeridos, lo cual permitirá a sus clientes realizar sus pagos de manera más rápida debido a que es uno de los 4 bancos más grandes del país.
- Sugerimos que la organización realice de manera mensual la revisión interna adecuada de sus conciliaciones para asegurar que los pagos se apliquen correctamente con los sustentos correspondientes asegurándose así la veracidad del comprobante de pago y el ingreso del dinero a sus cuentas propias.
- Al banco proponemos que evalúe que se estén cumpliendo las funciones indicadas en el Manual de Organización y Funciones cada trimestre, así mismo que frente a nuevos riesgos a los cuales se encuentre expuesto actualicen el Manual antes mencionado con la finalidad de mitigarlos oportunamente.

REFERENCIAS

Abono en cuenta. *(s.f.). En Cuentas Claras by Abanca.* Recuperado el 10 de junio de 2024, *de* https://www.cuentasclaras.es/glosario/abono-en-cuenta-y-cargo-en-cuenta/

Anhuaman, S. (2022) *Caracterización del Control Interno en el Área de Tesorería en las Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio del Perú: caso empresa "CODIJISA" de Chimbote, 2014*. [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAD_0af2e29d76f189c4233cebff00c8a55f/Description#tabnav

Arancibia, C., Torres, S. & Cercado, A. (2021) *Control interno y gestión de tesorería de la empresa Eficiencia Garantizada en Servicios de Calidad SAC periodo 2018-2019.* [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Nacional del Callao].https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNAC_62ea421f7fcd2f6cf309aa762d42faae/Description#tabnav

Canon, D. (2011), *Contra el fraude. Prevención e intervención en América Latina. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=i7T5pszT2eQC&pg=PT14&dq=tipos+de+f raude &hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwia5rO0_faAhVptlkKHW_DCpoQ6AEIKjAB#v=onepage&q =tipos%20de%20fraude&f =false

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003b). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Recuperado de https://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf

Documentación soporte.(s.f.). En *Agencia Nacional de Infraestructura*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://www.ani.gov.co/glosario/documentos-soporte

Donald R. Cressey, (1961): The Prison: Studies in Institutional Organization and Change New York: Holt.

Estados financieros de Contabilidad. (s.f.). En *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100808&view=article&catid=31&id=210&lang=es-ES

Estupiñán, R. (2003), Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis informe coso. Bogotá: Ecoe ediciones.

Incumplimiento. (s.f.). En *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://dpej.rae.es/lema/incumplimiento

Núñez, G., Villegas, N., Huarancca, P., Pereyra, V. (2016). *La segregación de funciones como mecanismo de control en la mitigación del riesgo de fraude en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora* [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/16089

Palomino, S. (2020). *Propuesta de mejora de los factores relevantes del control interno en el área de tesorería de la empresa Papelera Alfa S.A – El Agustino 2019.* [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Autónoma del Perú]. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2173

Real Academia Española. (s.f.). Pandemia*. En Diccionario de la lengua española.* Recuperado en 10 de junio de 2024, de https://dle.rae.es/pandemia

Resolución N.° 37-2008, *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos* (11 de enero 2008). https://elperuano.pe/NormasElperuano/2008/01/11/150298-1.html

Resolución N.° 895-98, *Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero*. (1 de setiembre 1998). Normal Legales, N° 9905. Diario Oficial El Peruano

Resolución SBS N° 2116-2009, *Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional*. (06 de abril de 2009). Normal Legales, N° 393913. Diario Oficial El Peruano

Resolución SBS N° 3780-2011, *Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito*. (02 de abril de 2011). Normal Legales, N° 440309. Diario Oficial El Peruano.

Sevilla, A.(n.d.). Deudor. En *Economipedia.com*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://economipedia.com/definiciones/deudor.html

Váucher.(s.f.). En *Diccionario prehispánico del español jurídico*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://dpej.rae.es/lema/v%C3%A1ucher

Westreicher, G.(n.d.). *Riesgo empresarial*. En Economipedia.com. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://economipedia.com/definiciones/riesgo-empresarial.html

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

Tabla 1

Distribución de pagos con y sin sustentos

Concepto	Importe S/	Q Abonos	% Participación
Abonos observados sin sustentos	93,593	107	44%
Abonos con sustentos	118,947	165	56%
Abonos totales de clientes	**212,540**	**272**	**100%**

Tabla 2

Clientes que recibieron pagos sin sustentos en el 2022

Cliente	Q Abonos	Importe S/	% Participación
1	25	32,530	35%
2	30	31,250	33%
3	12	8,022	9%
4	7	3,580	4%
5	6	3,033	3%
6	5	2,962	3%
7	3	2,427	3%
8	4	1,600	2%
9	2	1,555	2%
10	1	1,533	2%
Otros (<=1%)	12	5,101	4%
Total general	**107**	**93,593**	**100%**

Tabla 3

Tipología utilizada por los Analistas de cobranzas

Tipología	Monto	Número de Transacciones
Instrucciones sin existencia de vouchers	71,802	67
Vouchers duplicados	12,002	21
Vouchers con fechas posteriores	9,789	19
TOTAL	**93,593**	**107**

Tabla 4

Relación de los clientes beneficiados por los analistas de cobranzas

Cargo	Cliente	Relación con el Analista
Analista de Cobranzas 1	1	Tío
Analista de Cobranzas 1	2	Amiga
Analista de Cobranzas 1	3	Amigo
Analista de Cobranzas 1	4	Amigo
Analista de Cobranzas 1	5	Amiga
Analista de Cobranzas 1	6	Papá
Analista de Cobranzas 2	7	Esposa
Analista de Cobranzas 2	8	Suegra
Analista de Cobranzas 2	9	Amiga
Analista de Cobranzas 2	10	Contacto
Analista de Cobranzas 2	11	Familiar
Analista de Cobranzas 2	12	Prima

Tabla 5

Promesas de pago ingresadas por el supervisor de cobranza de campo solicitadas por el analista de cobranzas

DNI	Fecha historica	ID_ Usuario	Acción	Respuesta	Contacto	Observaciones
xxxxxx25	26/10/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 21/12
xxxxxx26	26/10/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 21/12

Tabla 6

Cartera de trabajo asignada al supervisor de cobranzas

DNI	Fecha historica	ID_Usuario	Acción	Respuesta	Contacto	Observaciones
xxxxxx01	26/10/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 31/10
xxxxxx02	26/10/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 31/10
xxxxxx03	9/11/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 13/11
xxxxxx04	21/11/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 25/11, antes no puede
xxxxxx05	27/11/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 30/11
xxxxxx06	27/11/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 30/11
xxxxxx07	30/11/2022	AC1	Realizar llamada	Promesa	Deudor	Cliente abonará 05/12, antes no puede
xxxxxx08	7/12/2022	AC1	Realizar llamada	Promesa	Deudor	Cliente abonará 13/12
xxxxxx09	7/12/2022	AC1	Realizar llamada	Promesa	Deudor	Cliente abonará 13/12
xxxxxx10	15/12/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 21/12
xxxxxx11	15/12/2022	AC1	Realizar visita	Promesa	Deudor	Cliente abonará 21/12

Tabla 7

Reporte mensual al 31.05.2022 indicando que dichas diferencias tienen menos de 7 días

BANCO

CTA SBS 2918

RECAUDACIÓN OPERACIÓN POR

LIQUIDAR

Fecha: 31/05/2022

Fecha	Lote	Descripción	Monto S/	Días	Observaciones
25/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000935	1,533	6	
25/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000584	1,000	6	
25/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000584	2,000	6	
25/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000741	2,199	6	
25/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000309	1,975	6	
30/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000180	1,625	1	
30/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000584	2,000	1	
30/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000718	170	1	
30/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000741	2,100	1	
30/05/2022	Varios	Reg Abono Cobranzas_00000277	760	1	

Tabla 8

Fechas reales de las transacciones de la tabla 7

Mayo

Fecha	Usuario Solicitante	Base	Contrato	Monto S/	Días
25/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000935	1,533	6
18/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000584	1,000	13
3/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000584	2,000	28
25/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000741	2,199	6
10/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000309	1,975	21
25/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000180	1,625	6
3/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000584	2,000	28
18/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000718	170	13
3/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000741	2,100	28
25/05/2022	AC1	Abonos de cta corriente	00000277	760	6