



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0667>

CONTROL INTERNO EN GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN CENTRO DE FORMACIÓN CEFORPRO, AÑO 2022

INTERNAL CONTROL IN CREDIT AND COLLECTIONS MANAGEMENT AT THE CEFORPRO TRAINING CENTER, YEAR 2022

Mera-Sornoza Melanie Melissa ¹; Cuzco-San Andrés Johana Lucia ²

¹ Programa de Maestría Académica con Trayectoria Profesional en Contabilidad y Auditoría,
Facultad de posgrado, Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: mmera1674@utm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1393-0221>

² Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de
Manabí. Portoviejo, Ecuador. Correo: johana.cuzco@utm.edu.ec.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0455-6703>

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar la influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en el Centro de Formación Profesional CEFORPRO durante el año 2022, proceso que se llevó a cabo mediante la aplicación de un enfoque cuantitativo por medio de un cuestionario de evaluación del control interno con respuestas cerradas que permitió recabar información relacionada a la gestión de créditos y cobranza mediante los componentes de COSO III: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo; de tal manera que se calculó los niveles de riesgo y confianza por cada componente. Los resultados reflejaron un nivel de riesgo bajo y nivel de confianza del 74%; en el componente monitoreo se identificó ciertas actividades que no se cumplen, este generó un nivel de riesgo moderado. Además, se identificaron vulnerabilidades como la falta de conocimiento de parte de los clientes sobre sus cuentas y dependencia de una sola persona para decisiones clave, que podría generar riesgos futuros si no se aborda con mayor control y auditoría especializada. Se concluye que el control interno y la gestión de créditos y cobranzas son esenciales para la estabilidad financiera de CEFORPRO, por tanto, es necesario mejorar la independencia funcional del área de cobranza y establecer controles más rigurosos para evitar deudas incobrables. Se recomienda fortalecer la capacitación del personal, mejorar la supervisión interna y separar claramente las funciones de aprobación de créditos y cobranza para reducir riesgos operacionales.

Palabras claves: Crédito, gestión financiera, cobranza, desafíos, control interno.

Abstract

This study aimed to analyze the influence of internal control on credit and collection management at the CEFORPRO Vocational Training Center during 2022. This process was carried out by applying a quantitative approach through an internal control evaluation questionnaire with closed-ended responses. This allowed the collection of information related to credit and collection management through the COSO III components: Control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring; thus, the risk and confidence levels were calculated for each component. The results reflected a low risk level and a 74% confidence level. In the monitoring component, certain activities were identified that were not being carried out, generating a moderate risk level. Additionally, vulnerabilities were identified, such as customers' lack of knowledge about their accounts and dependence on a single person for key decisions, which could generate future risks if not addressed with greater control and specialized auditing. It is concluded that internal control and credit and collection management are essential for CEFORPRO's financial stability. Therefore, it is necessary to improve the functional independence of the collections area and establish more rigorous controls to avoid bad debts. It

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 24 de febrero de 2025.

Fecha de aceptación: 28 de mayo de 2025.

Fecha de publicación: 16 de junio de 2025.





is recommended to strengthen staff training, improve internal oversight, and clearly separate the functions of credit approval and collection to reduce operational risks.

Keywords: Credit, financial management, collections, challenges, internal control.

1. Introducción

En la actualidad, las empresas que buscan mantenerse competitivas optan por ofrecer servicios o productos a crédito como parte de sus estrategias comerciales. Por ello, es fundamental contar con un control adecuado de la cartera por cobrar y de los tiempos de recuperación. Para lograrlo, la organización debe establecer políticas y procedimientos que permitan un control riguroso y minimicen riesgos (Castro, 2021).

En este sentido, el control interno es esencial para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, sin importar su actividad económica, ya que facilita el cumplimiento de las políticas de cobranza y ayuda a reducir el riesgo crediticio mediante un mejor control de los cobros (Baldeón, 2021). Una gestión deficiente de crédito y cobranzas provoca un aumento de la morosidad, mayores riesgos y

generación de intereses por mora en la recuperación de los créditos.

Un estudio desarrollado en Perú, por Ibañez & Sosa (2021), destaca que la falta de controles internos y políticas crediticias adecuadas dificulta el crecimiento sostenible de las empresas, por lo que es fundamental contar con procesos eficientes que permitan equilibrar el riesgo y rendimiento de la cartera de crédito. No obstante, autores como García et al. (2019) expresan que muchas empresas minoristas en Ecuador carecen de un sistema de control eficiente para gestionar el crédito otorgado a sus clientes, debido al desconocimiento en el área, lo que genera pérdidas en ventas y dificultades en la recuperación de las cuentas por cobrar. De ahí la importancia de su administración adecuada para mantener la salud financiera y la sostenibilidad empresarial.

En el caso de las empresas manabitas entre los problemas que



presentan según Mantuano Alonzo (2024) está la falta de control en los procedimientos de cobranza, en la gestión de la cartera vencida y en la asesoría a los clientes; dichas situaciones conducen a procesos operativos inadecuados y a una ineficiente gestión de cobro de las deudas. Además, la falta de un sistema que permita controlar de manera adecuada la recuperación de las cuentas por cobrar, que conlleva a niveles altos de morosidad y poca capacidad de las empresas para mantener su estabilidad financiera.

El Centro de Formación CEFORPRO, es una empresa dedicada a ofrecer cursos en el área de salud, otorga créditos a sus estudiantes, pero la falta de políticas claras y estrategias de cobranza ha generado alta morosidad, dificultades en la recuperación de cuenteas vencidas y problemas de liquidez que afectan su estabilidad financiera.

En este contexto, el objetivo de la investigación es analizar la influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en el Centro de Formación Profesional CEFORPRO, durante el año 2022.

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo para evaluar el impacto de las políticas y procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas, utilizando una metodología de campo y documental que incluyó revisión de información financiera, aplicación de un cuestionario de control interno y apoyo en investigación bibliográfica y descriptiva.

Bases teóricas

Control interno

Chiquito & Peñafiel (2022), establecen que, el control interno es todo proceso integrado a las operaciones de una organización que es ejecutado por un área autónoma en coordinación con el personal. Su objetivo es asegurar la eficiencia y eficacia operativa para controlar los recursos de la institución.

Mundaca (2021), detalla que, para aplicar este control existe un sistema COSO 2013, lanzado en los Estados Unidos en 1992 y emitido por un comité integrado por el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de



Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

El propósito de los procedimientos de control interno es asegurar operaciones eficientes, reportes financieros confiables y el cumplimiento de leyes. Sus componentes incluyen supervisión, ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control y comunicación, y se aplica a todas las áreas bajo la responsabilidad de la dirección de la empresa.

COSO III

Estupiñán (2015), el nuevo COSO fue publicado en mayo 14 del 2013 reemplaza al COSO I de 1992, este se elaboró para que se dé aplicación para todas las empresas para que estas puedan adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, cambios de tecnología, detección y respuesta al riesgo, consecución de objetivos y emitir información confiable que apoye a la adecuada y oportuna toma de decisiones y finalmente como herramienta para la evaluación de la efectividad de un sistema de control interno.

Componentes del control interno

Saenz (2022), establecen que el control interno está compuesto por cinco componentes:

- **Ambiente de control**, establece un entorno que influye en el comportamiento del personal respecto al control de sus actividades, marcando las pautas y aumentando la conciencia del personal sobre el control.
- **Valoración de riesgos**, identifica y analiza los riesgos que afectan el logro de los objetivos y establece mecanismos para gestionarlos.
- **Actividades de control**, define y ejecuta políticas y procedimientos para asegurar que las acciones necesarias para manejar los riesgos se realizan de manera eficiente por todo el personal.
- **Información y Comunicación**, facilita la captura y el intercambio de información para administrar y controlar las operaciones, apoyando los objetivos de control.
- **Monitoreo**, debe monitorearse el proceso total y observar si



efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y los riesgos se están considerando de manera oportuna y realizar modificaciones en caso de ser necesario.

Gestión de crédito

Mendez (2021), establecen que, la gestión es la encargada de conceder y dar seguimiento al crédito otorgado, con lo que se minimizan la morosidad y se evalúa periódicamente el monto de las cuentas por cobrar dentro del contexto de un costo financiero, un costo operativo de recuperación y la ventaja de lograr la fidelización del cliente. Su origen está en las solicitudes de los clientes, la necesidad de impulsar promociones, incrementar ventas y captar un nicho de clientes que se beneficien de la facilidad del crédito.

La gestión del crédito es una operación comercial de gran relevancia en la cadena de suministro de todo proceso empresarial. Toda actividad económica necesita de crédito para dar inicio a sus operaciones y consolidarse en un mercado cada

vez más competitivo (Brito & Vásconez, 2022).

En la planificación de los objetivos de la empresa, según Mendez (2021), se deben considerar las políticas de otorgamiento de crédito, venta de bienes y servicios, compras, producción, recursos humanos y cobranzas. El otorgamiento sistemático y planificado de créditos beneficia a la organización al asegurar ventas de calidad y facilitar el respaldo a clientes con limitaciones de capital de trabajo para sus operaciones comerciales.

Riesgo crediticio

Es la incertidumbre al otorgar un crédito, y se manifiesta en la imposibilidad de predecir lo que puede ocurrir con los créditos otorgados a los clientes; por tanto, el cobro de estos debe darse en un tiempo previamente definido (Leal et al., 2017). La probabilidad de pérdida futura surge del incumplimiento del cliente en sus obligaciones de pago, debido a factores internos, externos o económicos que afectan su actividad comercial.



Gestión de cobranzas

Es la acción que deviene de la conclusión de una operación de crédito consistente en recuperar los adeudos por bienes o servicios brindados al cliente. Cobrar se entiende como el acto de recibir el dinero por una transacción de venta de bienes y servicios o préstamo con diversas condiciones (Mendez, 2021). El proceso de cobranza es clave porque permite a la empresa reinvertir su capital, mantener o aumentar sus ventas y asegurar el pago oportuno.

El control interno de las cuentas por cobrar

Al no ejercer el derecho sobre las cuentas por cobrar, se genera una pérdida por falta del circulante, la cual debe evitarse. Valle (2019), destaca que, la reducción del riesgo antes de conceder el crédito: consiste en estudiar con anterioridad la capacidad de pago que posee el cliente en el futuro, bien sea por especialistas de la empresa o por medio de agencias especializadas. Para esto se utiliza la evaluación de los EEFF, movimientos bancarios y referencias.

La vigilancia de las cuentas por cobrar implica ejercer la cobranza antes de que estas se venzan, en vista de que la sistematizada minimiza el riesgo de cobro; por lo general, se les envía un recordatorio a los clientes por correo o por teléfono.

2. Metodología

Debido a las características del estudio, se aplicó un enfoque cuantitativo, En el nivel cuantitativo, se procesó información obtenida mediante un cuestionario de control interno basado en el modelo COSO III, aplicado al personal encargado de la gestión de crédito y cobranza.

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, porque no se realizó una manipulación directa de las variables y los datos se recopilaron en un único momento en el tiempo, que permitió analizar acciones de control interno desarrolladas en el centro de formación, así como las debilidades del mismo, que afectan a la gestión adecuada de los créditos y cobros.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se centra en



analizar y detallar la situación actual del control interno en la gestión de crédito y cobranzas en el Centro de Formación CEFORPRO. No se busca establecer relaciones causales, sino identificar las principales características, fortalezas y debilidades del sistema de control interno existente.

Se utilizó el método de campo, documental y descriptivo, ya que a partir de la recolección de datos desde la fuente primaria, se analiza detalladamente el control interno en la gestión de créditos y cobranzas en CEFORPRO.

Al ser la población total de 10 empleados del área financiera, encargados de la gestión de crédito y cobranza, se trabajó con toda la población sin necesidad de aplicar técnicas de muestreo.

Se emplearon técnicas de recolección de información de campo y documental. Para la recolección de datos en campo, se aplicó un cuestionario de control interno con el objetivo de obtener información sobre percepciones y experiencias del personal en relación con las actividades de control interno en la gestión de créditos y

cobranzas. Paralelamente, se llevó a cabo un análisis documental en el que se examinaron registros financieros, políticas internas y datos sobre los créditos otorgados y los pagos efectuados por los clientes de CEFORPRO durante el año 2022.

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado de control interno con 27 preguntas de opción cerrada ("Sí", "A veces" y "No"). Cada pregunta fue valorada con una ponderación máxima de 10 puntos, obteniendo una calificación total en un rango de 1 a 10. El cuestionario se estructuró en cinco secciones basadas en los componentes del modelo COSO III: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Su aplicación permitió identificar el nivel de riesgo y confianza del control interno, así como sus características principales en la gestión de créditos y cobranzas.

3. Resultados y discusión

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario de control interno se presentan a continuación.

Tabla 1. Cuestionario de control interno: Componente Ambiente de control

Nº	Preguntas	Respuestas			Valoración		Observación
		Si	A veces	No	PT	CT	
1	¿La empresa cuenta con un organigrama general estructurado?	10			10	10	
2	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	9	1		10	10	
3	¿Considera que existe un alineamiento entre el plan estratégico y los objetivos operativos?		2	8	10	8	
4	¿Cada empleado realiza funciones según su perfil y experiencia profesional?	10			10	10	
5	¿Se realiza capacitación por lo menos una vez al año al personal de la empresa?			10	10	2	
6	¿En el desarrollo de sus funciones posee autoridad para la toma de decisiones pertinentes?	10			10	10	
7	¿Hay responsables para supervisar las actividades llevadas a cabo por el personal?	10			10	10	
8	¿Los empleados conocen las políticas y procedimientos relacionados con los pagos?	7	2	1	10	10	
Total		56	5	19	80	61	

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

La evaluación del componente Ambiente de Control permitió calcular los niveles de riesgo y confianza, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Nivel de riesgo y confianza: Componente Ambiente de control

NC= Nivel de confianza	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$
NR= Nivel de riesgo	$NC = \frac{61}{80} \times 100$
CT= Calificación total	$NC = 76\%$
PT= Ponderación total	$NR = 100\% - NC$
	$NR = 100\% - 76\%$
	$NR = 24\%$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
ALTO	MEDIO	BAJO

NIVEL DE RIESGO

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.



De acuerdo a la evaluación del componente Ambiente de control el nivel de confianza obtenido fue del 76%, categorizado como alto, mientras que el nivel de riesgo resultó en 24%, clasificado como bajo, ya que a pesar de contar con un organigrama claro y funciones asignadas según el perfil profesional, la ausencia de un alineamiento adecuado entre el plan estratégico y

los objetivos de la entidad, la falta de procesos formales de capacitación y seguimiento al menos una vez al año genera un riesgo en la eficiencia operativa.

En la Tabla 3, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario correspondiente al componente evaluación de riesgos.

Tabla 3. Cuestionario de control interno: Componente Evaluación de riesgos

Nº	Preguntas	Respuestas			Valoración		Observación
		Si	A veces	No	PT	CT	
1	¿Se identifican los riesgos asociados a los pagos, como retrasos o incumplimientos?	8	2		10	10	
2	¿Se han establecido límites de crédito basados en la capacidad de pago?	9	1		10	10	
3	¿Se revisan los riesgos relacionados con clientes que tienen pagos recurrentemente atrasados?	5	3	2	10	8	
4	¿Se analiza mensualmente los impactos financieros de los incumplimientos en los pagos?		1	9	10	1	
Total		22	7	11	40	29	

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

A continuación, con los datos de la Tabla 3, se calcula el nivel de riesgo

y confianza del componente de evaluación de riesgos.

Tabla 4. Nivel de riesgo y confianza: Componente Evaluación de riesgos

NC= Nivel de confianza	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$
NR= Nivel de riesgo	$NC = \frac{29}{40} \times 100$
CT= Calificación total	$NC = 73\%$
PT= Ponderación total	$NR = 100\% - NC$
	$NR = 100\% - 73\%$
	$NR = 27\%$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
ALTO	MODERADO	BAJO

NIVEL DE RIESGO

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

El análisis del componente Evaluación de Riesgos reflejó un nivel de confianza moderado del 73% y un nivel de riesgo bajo del 27%, debido a que, aunque considerablemente se revisen los riesgos se revisen los riesgos relacionados con los pagos atrasados de clientes, no se está analizando mensualmente los impactos financieros que traen consigo dichos incumplimientos de

pago, por lo cual es una área que requiere mejoras urgentes, ya que los resultados pueden afectar la estabilidad financiera de la institución.

A continuación, en la Tabla 5 se evalúa las distintas actividades de control que se realizan para gestionar los créditos y cobros en CEFORPRO.

Tabla 5. Cuestionario de control interno: Componente Actividades de control

Nº	Preguntas	Respuestas			Valoración		Observación
		Si	A veces	No	PT	CT	
1	¿Se lleva un registro detallado y actualizado de las cuentas por cobrar?	10			10	10	
2	¿El responsable de aprobar los créditos también tiene a su cargo la cobranza?	10			10	10	
3	¿La aprobación del crédito lo ejecuta el gerente de la empresa?		2	8	10	2	
4	¿Se cuenta con una base de datos de los clientes que poseen créditos?	10			10	10	
5	¿Se establece el plazo según la capacidad de pago del cliente?	6	4		10	10	
Total		36	6	8	50	42	

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

Estos resultados permitieron determinar el nivel de riesgo – confianza, tal como se detalla en la Tabla 6.



Tabla 6. Nivel de riesgo y confianza: Componente Actividades de control

NC= Nivel de confianza	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$
NR= Nivel de riesgo	$NC = \frac{42}{50} \times 100$
CT= Calificación total	$NC = 84\%$
PT= Ponderación total	
	$NR = 100\% - NC$
	$NR = 100\% - 84\%$
	$NR = 16\%$
NIVEL DE CONFIANZA	
BAJO	MODERADO
15% - 50%	51% - 75%
76% - 95%	51% - 75%
ALTO	BAJO
NIVEL DE RIESGO	

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

En el componente Actividades de Control, se obtuvo un nivel de confianza alto del 84% y un nivel de riesgo bajo del 16%, producto de la siguiente observación: la aprobación de crédito no la realiza en su totalidad la gerente, sino que el mismo personal de cobranza, por lo que aunque se lleve un registro detallado de la cuentas con base de

datos del cliente, la falta de segregación de funciones en este ámbito incrementa las probabilidades de mal manejo de los créditos y errores en la administración de las cuentas por cobrar.

Tabla 7. Cuestionario de control interno: Componente: Información y comunicación

Nº	Preguntas	Respuestas			Valoración		Observación
		Si	A veces	No	PT	CT	
1	¿Los clientes reciben notificaciones claras y oportunas sobre sus pagos?	6	2	2	10	8	
2	¿Existe un control adecuado sobre las actividades que realiza cobranzas?	10			10	10	
3	¿El personal del área tiene acceso a herramientas que facilitan la gestión de cuentas?	10			10	10	
4	¿Se documentan y almacenan adecuadamente los registros de cobranzas?	10			10	10	
5	¿El sistema de información es confiable y accesible para gestionar los créditos y cobranzas?	10			10	10	

6	¿En su opinión todos los clientes conocen el saldo de sus cuentas?	1	2	7	10	3
Total		47	4	9	60	51

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

Estos resultados sirvieron de base para establecer el nivel de riesgo – confianza del componente información y comunicación, a través de la fórmula detalla en la Tabla 8.

Tabla 8. Nivel de riesgo y confianza: Componente Información y comunicación

NC= Nivel de confianza	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$
NR= Nivel de riesgo	$NC = \frac{51}{60} \times 100$
CT= Calificación total	$NC = 85\%$
PT= Ponderación total	
	$NR = 100\% - NC$
	$NR = 100\% - 85\%$
	$NR = 15\%$
NIVEL DE CONFIANZA	
BAJO	MODERADO
15% - 50%	51% - 75%
76% - 95%	51% - 75%
ALTO	MODERADO
	BAJO
NIVEL DE RIESGO	

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

El componente Información y Comunicación alcanzó un nivel de confianza alto del 85% y un nivel de riesgo bajo del 15%, donde, aunque exista control de actividades realizadas por el personal de cobranza y se lleve un almacenamiento adecuado de registros, el hecho de que todos los clientes no están informados sobre el saldo de sus cuentas agrava la situación de morosidad, lo que requiere una intervención inmediata para mejorar la comunicación y los procesos de seguimiento de las cuentas por cobrar.

Tabla 9. Cuestionario de control interno: Componente Monitoreo

Nº	Preguntas	Respuestas		Valoración		Observación
		Si	A veces	No	PT	CT
1	¿Cada área tiene informes regulares de gestión para verificar cumplimiento de funciones?		9	1	10	9
2	¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna?			10	10	0



3	¿Mensualmente el saldo de la pérdida por cuentas incobrables es elevado?	4	6	10	10
4	¿La empresa posee una unidad de control interno que verifique el estado de cuenta de los clientes en especial los morosos?			10	10
					0
Total		4	15	21	40
					19

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

Al desarrollar la fórmula respectiva para el cálculo de nivel de riesgo confianza se obtuvieron los resultados detallados en la Tabla 10.

Tabla 10. Nivel de riesgo y confianza: Monitoreo

NC= Nivel de confianza	$NR = \frac{CT}{PT} \times 100$
NR= Nivel de riesgo	$NC = \frac{19}{40} \times 100$
CT= Calificación total	$NC = 48\%$
PT= Ponderación total	$NR = 100\% - NC$
	$NR = 100\% - 48\%$
	$NR = 52\%$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
ALTO	MODERADO	BAJO

NIVEL DE RIESGO		
-----------------	--	--

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

El análisis del componente Monitoreo reflejó un nivel de confianza moderado del 48% y un nivel de riesgo moderado del 52%, donde los puntos más críticos son la falta de un departamento de auditoría interna y las perdidas mensuales de saldo por cuentas incobrables, estos puntos reflejan

una unidad de control ineficiente y una acumulación de deudas que podría amenazar la estabilidad financiera de la organización.

La Tabla 11 resume la valoración de los componentes del control interno según el modelo COSO III.

Tabla 11. Valoración de componentes del Control Interno según COSO III

Componente	Ponderación	Calificación	NC	NR
Ambiente de Control	80	61	76%	Bajo
Evaluación de riesgos	40	29	73%	Bajo

Actividades de control	50	42	84%	Bajo
Información y comunicación	60	51	85%	Bajo
Monitoreo	40	19	48%	Moderado
Cumplimiento total	270	202	202/270 x 100=74%	Bajo

Nota. Elaboración propia con base en datos del personal de crédito y cobranza de CEFORPRO.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que la situación actual del control interno de CEFORPRO es de 74% catalogado con un riesgo bajo. Se puede observar la tendencia de los componentes identificando los niveles de confianza y riesgo y así mismo las zonas críticas, de oportunidad y de éxito.

El análisis de los componentes del modelo COSO III indica que la mayoría presentan un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, debido a que se detectaron debilidades en el ambiente de control como la falta de alineación estratégica y ausencia de capacitación anual. En cuanto a la evaluación de riesgos, no se evalúa mensualmente el impacto financiero de los pagos atrasados, lo que representa un riesgo para la estabilidad financiera. En las actividades de control la ausencia de una adecuada segregación de funciones en la aprobación de créditos aumenta el riesgo de errores

y deficiencias en la gestión. Respecto al componente información y comunicación, el hecho de que algunos clientes no estén informados sobre el estado de sus cuentas contribuye al aumento de la morosidad. Finalmente, el componente Monitoreo muestra deficiencias en actividades específicas que no se cumplen según lo establecido. Por ello, es imprescindible que la empresa implemente un plan de acción para identificar y mitigar los riesgos que podrían afectar su estabilidad y permanencia en el mercado.

Discusión

El análisis de la información recolectada sobre el control interno y la gestión de créditos y cobranzas en el Centro de Formación CEFORPRO evidencia áreas de mejora clave que requieren intervención para optimizar su desempeño financiero y operativo.

En cuanto al control interno, se observa que la empresa cuenta con



un organigrama bien estructurado, lo cual es un aspecto positivo ya que facilita la definición de responsabilidades y la estructura jerárquica. Se identificó que la implementación del plan estratégico es deficiente, dado que, aunque existe, no proporciona estrategias claras para alcanzar los objetivos organizacionales, lo que afecta la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones gerenciales.

Estos coinciden con la investigación de Baldeón (2021), quien señala que la principal debilidad del control interno en la gestión de créditos y cobranzas radica en la ausencia de estrategias bien definidas que faciliten la gestión y la identificación de riesgos asociados. En este contexto, Quimi & Campos (2024), agregan que, la implementación de estrategias es fundamental en la gestión de cobranzas para hacer efectiva la recuperación de cartera en menor tiempo posible, lo que garantiza estabilidad en el mercado, aporta a la liquidez y maximiza la rentabilidad.

La falta de alineación entre el plan estratégico y los objetivos operativos compromete la capacidad de la organización para adaptarse a

cambios y responder a las exigencias del entorno competitivo. No se realiza un análisis mensual de los impactos financieros derivados de los incumplimientos de pago, ni se evalúan sistemáticamente los riesgos asociados a clientes con pagos recurrentemente atrasados. La alta proporción de clientes morosos en la cartera de crédito de la empresa agrava la problemática, afectando significativamente la liquidez organizacional.

Jaramillo (2023), indica que esta situación se debe a la ausencia de un sistema contable que permita consolidar una base de datos eficiente para la gestión de créditos y cobranzas, dificultando así la recuperación oportuna de la cartera.

Por otro lado, la falta de segregación de funciones para el manejo de los créditos y cobros incrementa las probabilidades de errores en la administración de dicho proceso en CEFORPRO. Al respecto, Espinoza (2020), recalca que la mayoría de empresas de este tipo no dispone de una persona para gestionar los créditos y cobranza, no mantienen un perfil adecuado para la contratación, dado que no se establecen políticas para el efecto lo



que tiene consecuencias sobre el ciclo operativo de la misma.

El análisis del control interno basado en COSO III reflejó un nivel de riesgo bajo y una confianza del 74%. No obstante, el componente Monitoreo presentó un nivel de riesgo moderado (52%) y una confianza del 48%, atribuible a la ausencia de un área de auditoría interna que garantice el adecuado desarrollo de las actividades organizacionales, en especial aquellas relacionadas con la gestión de créditos y cobranzas.

Un estudio realizado por García et al. (2019), al analizar los componentes del control interno en cambio reflejó un nivel de riesgo moderado y un nivel de confianza del 44%, donde el componente con mayor nivel de riesgo fueron las actividades de información y comunicación al no llevar un adecuado registro de los documentos del cliente deudor lo que dificulta el acceso a los datos del cliente para proporcionar información sobre el estado de la deuda que mantiene con la empresa.

Castelo (2019), encontró un nivel de riesgo alto en el componente de Información y Comunicación (29%), así como en el de Ambiente de

Control. Según el autor, la empresa analizada no cumple con las políticas de documentación requeridas para otorgar créditos, lo que dificulta el acceso a registros esenciales para la recuperación de la cartera.

4. Conclusiones

El análisis del control interno del área financiera evidenció vulnerabilidades clave, como la falta de alineación entre el plan estratégico y los objetivos operativos de la institución, así como el incumplimiento de pagos. Estos factores pueden generar riesgos futuros y comprometer la efectividad del control interno en la gestión financiera. El cuestionario aplicado también identificó deficiencias en la supervisión y monitoreo de las actividades involucradas en la gestión de créditos y cobranzas, lo que afecta su eficiencia.

El análisis de la información recolectada permitió determinar que el control interno influye directamente en la gestión de créditos y cobranzas. Un menor cumplimiento de las actividades de este proceso aumenta el riesgo financiero de la empresa, lo que



podría afectar la estabilidad económica de CEFORPRO. El control interno facilita la identificación de riesgos y la implementación de medidas correctivas que optimicen la gestión financiera. No obstante, persisten desafíos, como la necesidad de fortalecer la independencia funcional del área de cobranza y establecer controles más rigurosos para minimizar el riesgo de deudas incobrables.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que es necesario la implementación de mejoras estratégicas para optimizar los procesos internos y fortalecer la gestión organizacional. En primer lugar, se recomienda intensificar la capacitación anual del personal, con el fin de mejorar su desempeño y adaptabilidad ante los desafíos operativos. Asimismo, es prioritario perfeccionar los mecanismos de supervisión interna, lo que permitirá detectar y corregir debilidades de manera oportuna. Por otra parte, se debe garantizar que todos los clientes cuenten con acceso a información clara y actualizada sobre el estado de sus cuentas, lo que contribuirá a fortalecer la confianza y

la transparencia institucional. Finalmente, es importante separar las funciones de aprobación de créditos y de cobranza, como medida clave para mitigar riesgos operativos y promover una gestión financiera más eficiente y responsable.

Bibliografía

- Baldeón Blas, K. (2021). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas con incidencia en la liquidez en la empresa inversiones MKM S.A.C. año 2019 [Tesis de grado. Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/21613e6f-bf7e-4058-8bf5-9ac542b72bd1>
- Brito Cabrera, D., & Vásconez Acuña, L. (2022). Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 7(1), 404–422. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1808>
- Castelo Rivas, W. (2019). Internal control and improvement in the collection processes of Compusoftnet 2017. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 3(27),



- 29–38.
<https://www.redalyc.org/journal/5732/573263326004/html/>
- Castro Sanchez, C. (2021). Debilidades del control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa de servicios ingeniería y Tecnología del Norte S.A.C. en Trujillo, Periodo 2019 [Tesis de grado. Universidad Privada del Norte]. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28892/Castro%20Sanchez%20Cinthia%20Jomira_Total.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Chiquito Choez, J., & Peñafiel Loor, J. (2022). Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las Cooperativa de ahorro y crédito. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*, 7(2), 184–199. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.567>
- Espinoza Zuñiga, A. (2020). Gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez de MIPYMES comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, caso ISCEA Cia. Ltda [Tesis de maestría. Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bits>
- [tream/123456789/19795/1/UPPS-CT008955.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bits/tream/123456789/19795/1/UPPS-CT008955.pdf)
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes - 3ra edición: Analisis de informe COSO I, II y III. Ecoe Ediciones. https://books.google.com.ec/books?id=R5yDAQAACAAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- García Zambrano, X., Maldonado Pazmiño, H., Galarza Morales, C., & Grijalva Guerrero, G. (2019). Control interno a la gestión de crédito y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Pirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 3(26), 14–27. <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263325002/html/>
- Huamán Heredia, A. (2022). Incidence of internal control in the management of accounts receivable in the company Jaen Gas SAC- 2021. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 818–829. <https://doi.org/10.51798/SIJIS.V3I1.264>
- Ibañez León, Lady, & Sosa Chero, J. (2021). Control Interno de Créditos y Cobranzas y los Estados Financieros, de una Empresa Financiera en Piura, 2020 [Tesis de grado. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>



- bitstream/handle/20.500.1269
 2/85220/lba%20c3%b1ez_LLD-
 Sosa_CJA-
 SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jaramillo Carvaca, C. (2023).
 Análisis de la gestión de
 cobranzas en el instituo
 ASEDU Ecuador [Tesis de
 grado. Universidad
 Politécnica Salesiana
 Ecuador].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26476/1/UPS-GT004842.pdf>
- Leal Fica, A., Aranguiz Casanova,
 M., & Gallegos Mardones, J.
 (2017). Análisis de riesgo
 crediticio, propuesta del
 modelo credit scoring. Revista
 Facultad de Ciencias
 Económicas, 26(1), 181–207.
<https://doi.org/10.18359/RFCE.2666>
- Llumiguano Poma, M., Gavilánez
 Cárdenas, C., & Chávez
 Chimbo, G. (2021).
 Importancia de la auditoría de
 gestión como herramienta de
 mejora continua en las
 empresas. Dilemas Comtep.
 Educ. Políticas Valores, 8(3),
 1–14.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Mantuano Alonzo, A. (2024). Gestión
 comercial en la recuperación
 de cartera de crédito y
 cobranza del Banco
 Pichincha, Manta [Tesis de
 grado. Universidad Estatal del
- Sur de Manabí].
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7086/1/MANTUANO%20ALONZO%20ARACELY%20ESTEFAN%20c3%8dA.pdf>
- Mendez Ccari, B. (2021). El control
 interno y su influencia en la
 gestión de crédito y
 cobranzas en la empresa
 centro de carnes C&C Pozuzo
 E.I.R.L., 2019 [Tesis de
 grado. Universidad de Lima].
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15305/Mendez-Control-interno-influencia-gesti%20c3%b3n-credito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mundaca Calderón, F. (2021).
 Control interno y gestión de
 créditos y cobranzas en una
 droguería de Trujillo [Tesis de
 grado, Universidad César
 Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80942/Mundaca_CFR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quimi Chilan, J., & Campos Vera, J.
 (2024). La gestión de
 cobranza y su incidencia en la
 rotación de cartera en
 empresas comerciales de
 Ecuador, periodo 2015-2021.
 Cofiin Habana Online, 18(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100012



Saenz Cusme, M. (2022). Gestión de control interno de crédito y cobranzas para contrarrestar impactos en carteras vencidas. Caso-Trapesam [Tesis de grado. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].
<http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1857>

Valle Ortiz, A. (2019). Modelo de evaluación de riesgo de crédito en el proceso de concesión de crédito al constructor para instituciones del sistema mutual ecuatoriano [Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6852/1/T2935-MFGR-Valle-Modelo.pdf>