

**UNIVERSIDAD LAICA “VICENTE ROCAFUERTE” DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Escuela de Ciencias Contables**



**“Estudio del Sistema de Control Interno en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. de la ciudad de Guayaquil del período 2011-2012”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA**

**Autores:**

Karem Elizabeth Bonilla Yunga

Gabriela Estefanía Vásquez Vásquez

Tutor: Ing. José Valdez D.

Guayaquil, Enero 2013

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES**

**CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

**CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: "Estudio del Sistema de Control Interno en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. de la ciudad de Guayaquil del periodo 2011-2012", presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

Contador Público Autorizado – CPA

La formulación del problema de investigación se refiere a *¿Cómo evitar la posibilidad de que existan fraudes y errores en las actividades realizadas por el Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A.?*

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema

Presentado por las Egresadas:

Karem Elizabeth Bonilla Yunga

C.I. 092722147-3

Gabriela Estefanía Vásquez Vásquez

C.I. 092550357-5

**Ing. José Valdez Díaz**  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Karem Elizabeth Bonilla Yunga, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la empresa Deporpas S.A. de la ciudad de Guayaquil alcance un alto nivel de control interno y de eficiencia en sus operaciones, logrando cumplir con los objetivos planteados por los directivos.

---

**SRTA. KAREM ELIZABETH BONILLA YUNGA**

**C.I. 092722147-3**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Gabriela Estefanía Vásquez Vásquez, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la empresa Deporpas S.A. de la ciudad de Guayaquil alcance un alto nivel de control interno y de eficiencia en sus operaciones, logrando cumplir con los objetivos planteados por los directivos.

---

**SRTA. GABRIELA ESTEFANÍA VÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**C.I. 092550357-5**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios porque sin él y sin su eterno amor y bondad no hubiese podido llegar a este punto de mi vida en el cual me siento orgullosa de mi misma y por haberme dado la fortaleza que necesitaba para alcanzar uno más de mis objetivos.

A mi madre y abuela por ser mi ejemplo a seguir, las mujeres más importantes en mi vida, por ser todo aquello que jamás podré terminar de describir, por haberme hecho su más grande obra, por su amor incondicional y por todos los valores que sembraron en mí, por ellas soy lo que soy.

A mi padrastro por ser aquel hombre que me vió crecer, por sus ocurrencias, por preocuparse en siempre sacarme una sonrisa, por las llamadas de atención y por hacer de mis logros los suyos.

A mis hermanos que son los que hacen que cada día desee ser mejor hermana, hija y amiga por enseñarme y demostrarme que con solo una mirada puedes entregar de forma desinteresada tu alma y corazón.

A mis amigas, a las que siento como hermanas porque han sabido estar presentes en todo momento, porque con ellas compartí los mejores años de mi vida, años en los cuales lloré, reí y aprendí y no puedo dejar de mencionar a mis nuevos amigos, aquellos que conocí por casualidad y que se ganaron toda mi confianza y cariño en poco tiempo. Gracias chicos!!!

Y a todos aquellos que mi mente no logra recordar en estos instantes pero que fueron testigos de este recorrido de casi 6 años

A todos ustedes mi eterno amor y agradecimiento.

*Karem Bonilla*

En primer lugar, le agradezco a Dios, por todas y cada una de sus bendiciones, por su guía y dirección para seguir cumpliendo cada una de mis metas.

A mis padres y a mi hermano, por todo su apoyo incondicional, por ser un pilar fundamental en mi vida, y aquello que me motiva a seguir adelante.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y a mis profesores, por sus enseñanzas, conocimientos y consejos brindados, por su constante esfuerzo en formar profesionales de éxito.

A mis amigos y compañeros de clases, por cada uno de los gratos momentos compartidos en aulas y fuera de ellas, por crear esos agradables recuerdos de mi vida universitaria.

*Gabriela Vásquez*

## RECONOCIMIENTO

La realización de este proyecto de tesis fue posible gracias a la colaboración de mi compañera de tesis que con su desempeño y dedicación es gran responsable de cada una de las palabras aquí plasmadas.

A los catedráticos que nos impartieron sus conocimientos en cada uno de los módulos que conformaron el seminario y que sin su ayuda no hubiésemos culminado con éxito el mismo

A nuestro tutor Ing. José Valdéz por la paciencia y sabiduría compartida

Y a nuestra querida Universidad porque en sus aulas cultivamos los profesionales que somos en la actualidad.

*Karem Bonilla*



Soy consciente que el haber llegado hasta aquí, no es sólo fruto de mi esfuerzo personal, sino de la colaboración brindada por muchas personas que también han sido partícipes de este trabajo.

Está el apoyo de mi compañera y coautora de este proyecto, de nuestro tutor, de nuestros profesores que han intervenido mucho más de cerca en el desarrollo del presente trabajo, y de cada una de las personas que de una u otra manera han aportado con sus guías y consejos para lograr la consecución de este objetivo.

*Gabriela Vásquez*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta estas instancias de mi vida, a mi familia por creer en mí, a mis amigos por compartir este largo y exitoso camino universitario, a cada uno de mis profesores porque sin su guía no hubiese podido terminar con este proyecto.

*Karem Bonilla*

Este trabajo de investigación, se lo dedico a Dios, porque nada de lo conseguido hasta ahora sería si no fuese por su voluntad.

De igual manera, a mi familia, en demostración de mi gratitud por su esfuerzo y sacrificio en todo momento, para ofrecerme la oportunidad de tan valioso legado, la educación.

A cada una de las personas que han puesto su confianza en mí, y que me han apoyado siempre a pesar de todo, mostrándome siempre sus mejores deseos.

Y a aquellas personas que hoy no están presentes físicamente para ver el resultado de todo este esfuerzo, pero que de estar aquí, estarían muy felices y orgullosos.

*Gabriela Vásquez*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación fue realizado a la empresa Deporpas S.A., institución dedicada a la importación, distribución y comercialización al por mayor de repuestos y accesorios automotrices para vehículos livianos y semipesados.

El principal objetivo de esta investigación es aportar con propuestas que le permitan a la empresa mejorar el desempeño en sus actividades relacionadas con la gestión de crédito y cobro, a través de la evaluación de aquellas debilidades, que afecten en la consecución de sus metas propuestas.

Este estudio presenta una propuesta de los procedimientos y medidas necesarias que conllevarán a la institución Deporpas S.A., a optimizar la administración del área de Crédito y Cobranzas, teniendo en cuenta que con la aplicación de estas propuestas, se logrará establecer un mejor control sobre el área mencionada y por consiguiente de todas las operaciones que se derivan de ella, alcanzando de esta manera una empresa con mayor eficiencia y efectividad en sus operaciones, solvente y competitiva.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	17
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
1.1 Tema.....	19
1.2 Planteamiento del problema .....	19
1.3 Caracterización del problema .....	22
1.4 Árbol de problemas .....	23
1.5 Formulación del problema.....	24
1.6 Delimitación del problema .....	26
1.7 Límites de la investigación .....	26
1.8 Justificación de la investigación .....	27
1.9 Ubicación del problema en un contexto.....	28
1.10 Situación conflicto que debo señalar.....	29
1.11 Causas del problema, consecuencias .....	30
1.12 Evaluación del problema .....	31
1.13 Utilidad práctica de la investigación .....	31
1.14 ¿Quiénes serán los beneficiarios? .....	33
1.15 Objetivos de la investigación .....	35
1.15.1 Objetivo General .....	35
1.15.2 Objetivos Específicos.....	35
1.16 Variables de la investigación .....	35
1.17 Hipótesis de la investigación .....	36
1.18 Operacionalización de la investigación.....	37
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>39</b>
2.1 Antecedentes.....	39

2.2 Marco Referencial.....	39
2.2.1 Antecedentes del Control Interno.....	39
2.2.2 Definición de Control Interno.....	46
2.2.3 Importancia del Control Interno .....	47
2.2.4 Objetivos del Control Interno.....	48
2.2.5. Características del Control Interno.....	48
2.2.6 Componentes de control interno .....	49
2.2.7. Elementos y principios básicos de control interno.....	63
2.2.8. Clasificación del control interno .....	64
2.2.9. Misión del manual de control interno .....	65
2.2.10. Visión del manual de control interno .....	66
2.2.11. Reglamento del control interno.....	66
2.2.12 Ambiente de confianza mutua .....	67
2.2.13 Contenido, flujo y calidad de la información .....	67
2.2.14 Indicadores de gestión.....	68
2.2.15 Evaluación del control interno.....	70
2.2.16 Actitud hacia el control interno.....	70
2.2.17. Control interno previo.....	71
2.2.18 Control interno concurrente.....	71
2.3 Marco conceptual .....	73
2.4 Preguntas directrices .....	76
<b>CAPITULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>77</b>
3.1 Tipo de Investigación a Desarrollar .....	77
3.2 Métodos a Utilizarse.....	77
3.2.1 Método Científico .....	77
3.2.2 Método Deductivo .....	78
3.2.3 Método Inductivo .....	78
3.2.4 Método Estadístico .....	78
3.2.5 Método de Observación Científica .....	78
3.2.6 Método Analítico.....	79
3.2.7 Método Descriptivo .....	79
3.3 Población o Universo .....	79
3.4 Muestra.....	81

3.5 Técnicas de investigación a utilizarse .....	81
3.6 Instrumentos .....	82
3.7 Diseño de la Encuesta .....	82
3.8 Diseño del Cuestionario.....	83
3.9 Tipo de encuesta a desarrollar .....	83
3.10 Desarrollo de la encuesta o entrevista.....	83
3.11 Procesamiento y análisis de los datos .....	84
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>97</b>
4.1 Título de la Propuesta.....	97
4.2 Justificación de la Propuesta .....	97
4.3 Objetivo General de la Propuesta.....	98
4.4 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	98
4.5 Hipótesis de la Propuesta .....	98
4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta.....	99
4.7 Desarrollo de la Propuesta.....	100
4.7.1 ACTIVACIÓN DE CLIENTES.....	101
4.7.2 FACTURACIÓN .....	111
4.7.3 COBRANZAS .....	122
4.7.4 INFORME Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	132
4.8 Impacto/ producto/ beneficio.....	136
4.9 Validación de la propuesta.....	139
4.9.1 Validación de un experto .....	141
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>143</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>144</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>147</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1</b> Árbol del Problema .....	23
<b>Gráfico 2.1</b> Modelo Estándar del Control Interno .....	47
<b>Gráfico 2.2</b> Componentes del Control Interno.....	50
<b>Gráfico 2.3</b> Sistema de Control Interno.....	64
<b>Gráfico 2.4</b> Actividades de Control Interno .....	72
<b>Gráfico 4.1</b> Flujo de la Propuesta.....	99
<b>Gráfico 4.2</b> Activación de Clientes .....	101
<b>Gráfico 4.3</b> Documentación Requerida .....	106
<b>Gráfico 4.4</b> Comité de Aprobación .....	110
<b>Gráfico 4.5</b> Facturación.....	111
<b>Gráfico 4.6</b> Categorización de Inventarios .....	115
<b>Gráfico 4.7</b> Fases Cobranza .....	122
<b>Gráfico 4.8</b> Zonificación Clientes .....	123
<b>Gráfico 4.9</b> Aspectos Informe de Crédito .....	132
<b>Gráfico 4.10</b> Recuperación de Cartera .....	138
<b>Gráfico 4.11</b> Cartera Vencida.....	139



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Matriz de Riesgos y Controles .....	148
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario de Control Interno .....	149
<b>Anexo 3.</b> Análisis FODA.....	150
<b>Anexo 4.</b> Modelo de encuesta.....	151
<b>Anexo 5.</b> Entrevista .....	155

## INTRODUCCIÓN

En toda organización, se busca la optimización de recursos y la obtención de mayores utilidades, por lo que es necesaria la aplicación de controles adecuados que permitan alcanzar estos objetivos.

Por tal razón, se llevó a cabo un análisis de las actividades y operaciones relacionadas con el área de crédito y cobranzas de la empresa Deporpas S.A., para determinar la existencia o no de debilidades que afecten la correcta funcionalidad de la misma.

De acuerdo a la evaluación realizada, se estableció que la organización se enfrenta a un problema en la aplicación de procedimientos y medidas adecuadas para el mejor desempeño del departamento sujeto de estudio.

El presente trabajo de investigación, contiene información referente a los descubrimientos obtenidos del análisis efectuado y a las propuestas planteadas para lograr esa optimización que se pretende alcanzar.

El Capítulo 1, menciona todos aquellos aspectos relacionados con el problema principal encontrado, sus causas, efectos y como afectan a la organización. Los objetivos principales de la investigación, sus variables, hipótesis, alcance y límites.

El Capítulo 2, hace referencia a los antecedentes de la organización y el marco teórico que fundamenta la investigación realizada.

En el Capítulo 3, se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, las técnicas e instrumentos utilizados, los tipos, métodos y diseños de investigación empleados.

Por último, en el Capítulo 4, se da a conocer la propuesta planteada a la solución del problema establecido inicialmente, la cuál será de gran ayuda a la institución en la optimización de las gestiones realizadas por el área de crédito y cobranzas. Se sugieren normas y procedimientos aplicados a las actividades del departamento en cuestión, así como las medidas de control necesarias que deberían ser tomadas en consideración.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **1.1 Tema**

Estudio del Sistema de Control Interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. de la ciudad de Guayaquil del periodo 2011-2012

### **1.2 Planteamiento del problema**

El Control Interno comprende la organización sistemática del trabajo administrativo y de los procedimientos de rutina, con el objeto de prevenir el fraude, errores y trabajos inútiles. Las finalidades del control interno son principalmente disuasivas, preventivas y, en última instancia, correctoras. Entonces pues, el Control Interno es una herramienta surgida de la gran necesidad de accionar proactivamente a los efectos de disminuir y/o suprimir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectados los distintos tipos de organizaciones.

Para la empresa es de gran importancia la protección de sus activos y el buen desempeño de los departamentos que la conforman. Por lo tanto, el departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y las decisiones tomadas serían erróneas, porque estarían basadas en información poco confiable. La utilidad de la información contable y financiera se obtiene siempre y cuando se procese en tiempo preciso, en la forma correcta y de manera fiable. Uno de los objetivos del Sistema de Control Interno es el de garantizar la veracidad de dicha información.

Los Sistemas de Control Interno buscan mantener a la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión. De igual forma, permiten salvaguardar los activos, brindar confiabilidad y

exactitud en los registros contables, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia. Es por ello que el control interno se ha vuelto imprescindible para llevar a cabo una adecuada gestión empresarial, debido a que éstas se encuentran dentro de un ambiente cada día más cambiante y con un nivel de exigencia mayor.

Dichos sistemas varían significativamente, de acuerdo al tamaño, naturaleza y estructura de las organizaciones. Sin embargo, éstos deben abarcar todas y cada una de las áreas que conforman la empresa y los elementos en que deben basarse ha de ser lo suficientemente amplios como para resguardar las mismas. Es por ello que, el Sistema de Control Interno se aplica a la partida cuentas por cobrar, con la finalidad de comprobar su validez y adecuada presentación en los Estados Financieros. De manera que, la ausencia e incorrecta aplicación de éste repercute, negativamente, en el logro de los objetivos de la empresa.

Por su parte, en la actualidad con el incremento y cambio en las economías mundiales, las empresas tienen problemas con la rentabilidad de sus negocios, no todas cuentan con ingresos de efectivo significativos y por estas razones se limitan al momento de otorgar créditos ya que antes de hacerlo examinan cuidadosamente las razones para poder aceptar un crédito. El manejo del efectivo en todas las empresas es una fuente importante de conocimiento constante y directo del dinero disponible, ya sea que dicha disponibilidad cuente con las características de estar lista para su uso inmediato o después de un lapso de tiempo determinado.

De acuerdo a lo establecido anteriormente podemos mencionar que la determinación exacta de la actividad principal a la cual se dedica la empresa nos ayuda a conocer de forma superficial un monto o valor aproximado del volumen de dinero que se maneja como efectivo inmediato (Caja-Bancos) o como efectivo a recibir a corto o largo plazo (Cuentas por Cobrar), todas estas cuentas se encuentran ligadas entre si ya que de ellas depende el grado de liquidez con el que la empresa cuente y al mismo tiempo mide que la cobrabilidad sea ejercida de forma eficaz y pertinente por los departamentos encargados de llevarlas a cabo. No es suficiente la

segregación de actividades o políticas internas que determinen la forma de obtener un nivel ideal y aceptado entre el dinero disponible y el dinero adeudado a la empresa, ya sean estos valores adeudados por clientes, empleados, accionistas o terceros; sino también es necesario realizar un seguimiento por parte de los mandos superiores para cerciorarse que dichas políticas y normas sean aplicadas correctamente.

**DEPORPAS S. A.** es una empresa dedicada a la importación de repuestos automotrices para posteriormente realizar la venta de dichos artículos al menor y por mayor, es una empresa que cuenta con ingresos mensuales significativos de dinero en efectivo y a su vez tiene una amplia lista de clientes y proveedores lo que tiene como resultado una cartera por recuperar con un valor considerable, dichos clientes van desde personas, hasta locales comerciales que se dedican a la venta de los artículos ya mencionados, los clientes están ubicados a nivel nacional, lo que ocasiona que los valores que los clientes acreditan a Deporpas S. A. lleguen en dinero en efectivo o mediante comprobantes electrónicos de bancos que certifiquen que el cliente ha depositado el valor adeudado a la empresa, los vendedores que a su vez hacen las funciones de recaudadores, primero ofrecen la mercadería, luego de aceptada por el cliente se procede a realizar la venta y si el caso lo amerita se otorga un crédito previa autorización del Departamento de Créditos y Cobranzas; después de efectuada la negociación el vendedor se encargará de recuperar ese dinero otorgado a crédito, dicho dinero es recaudado de forma semanal para luego realizarse el depósito total que con sus respectivos respaldos son archivados, procesados y emitidos de forma condensada para que el Departamento de Contabilidad realice el correcto registro de los mismos.

Se ha logrado determinar que no existe el control necesario en la actividad explicada en el párrafo anterior ya que los comprobantes que comprueban el correcto depósito de los valores entregados por los recaudadores han sido simuladas, reflejándose de esta forma en la contabilidad un faltante en la cuenta Caja General.

Por tal razón, es importante la realización de dicho análisis, porque el mismo permitirá colaborar con el mejoramiento de la gestión administrativa y contable, que finalmente se reflejará en la calidad y accesibilidad de los servicios ofrecidos por esta empresa.

### **1.3 Caracterización del problema**

La compañía Deporpas S. A. Importadora de Repuestos Automotrices durante su trayectoria en el mercado local ha ido ganado cobertura y fidelidad de sus clientes; presenta un incremento en los rubros económicos que maneja y que van a la par con el desarrollo y gestión de importaciones que abastecen las necesidades del mercado.

Las políticas, procesos y manejo de las actividades que se desempeñan en las diferentes aéreas o servicios que brinda Deporpas S.A. requieren de personal fijo y temporal que posea conocimientos sobre los temas a manejarse y las actividades a ejecutarse, ya que las actividades crecen conforme con el crecimiento de la empresa esto hace que el trabajo de las personas se vea multiplicado generando en ocasiones un posible malestar por la presión de entrega de informes y la ejecución y terminación de tareas.

El desempeño realizado por el Departamento de Crédito y Cobranzas de la compañía ya anteriormente mencionada, cuenta con el problema de la no realización de los depósitos de aquel dinero recaudado por parte de los vendedores que trabajan para dicha empresa, esto puede llegar a ser un punto en el cual se pierda liquidez en la compañía que pueda dar paso a una debilidad en la gestión por parte de los colaboradores. Se torna dificultosa la consecución de los objetivos planteados dentro del proceso y más aún cuando la disponibilidad de recursos de efectivo en la empresa, lo que denota una falta de control sobre las actividades realizadas por dicho departamento

Esta situación puede ocasionar una gran fragilidad de no ser considerada como un aspecto necesario para el desarrollo de las actividades que realizan las personas encargadas dentro del proceso de cobro que es efectuado con una periodicidad semanal en las instalaciones de la empresa, para proceder a su depósito los días lunes de cada semana.

### 1.4 Árbol de problemas

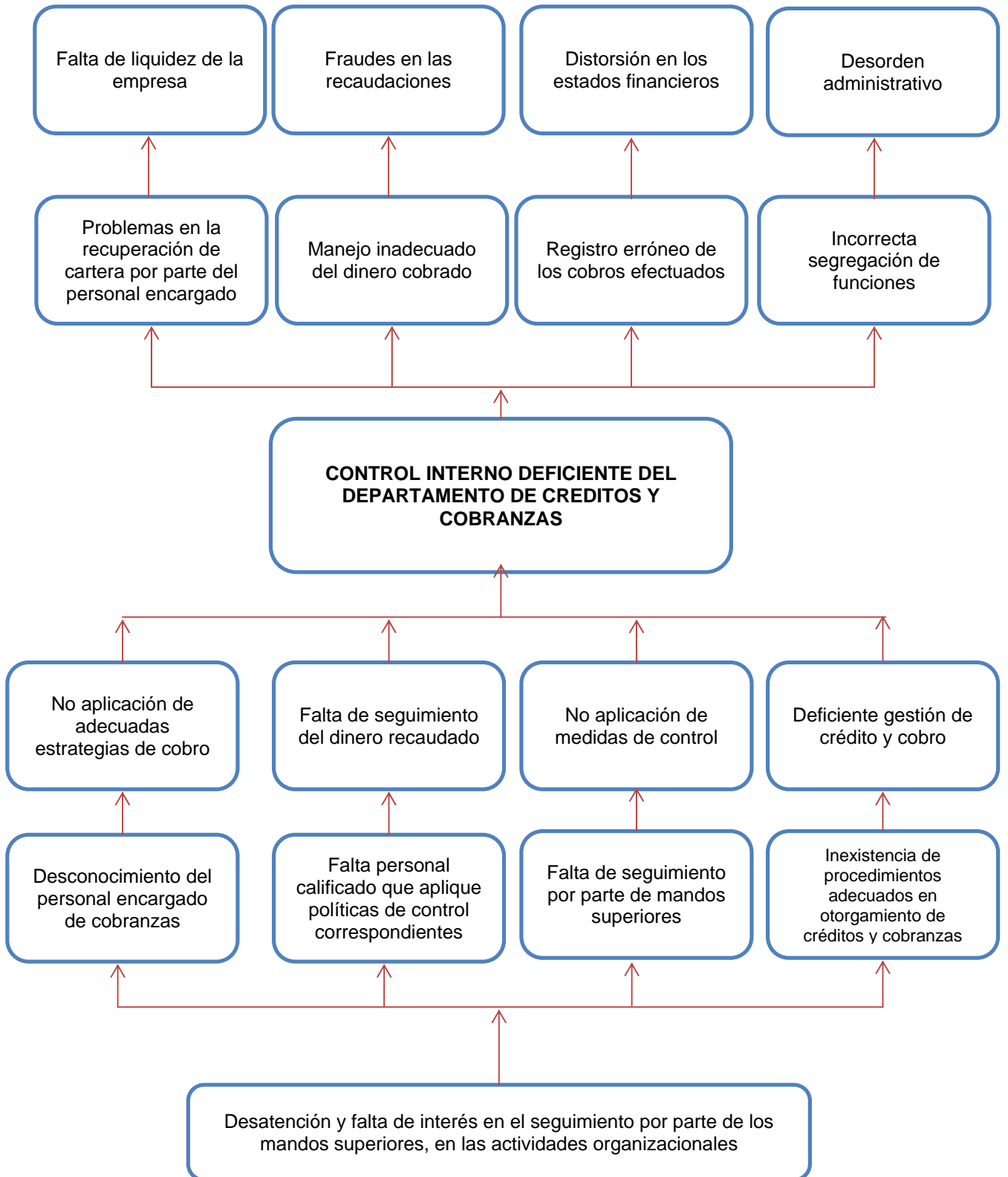


Gráfico 1.1. Árbol de Problemas



## 1.5 Formulación del problema

El problema general de la investigación se plantea de la siguiente manera:

***¿Cómo evitar la posibilidad de que existan fraudes y errores en las actividades realizadas por el Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A.?***

Los sub-problemas se plantean a continuación:

*¿En que afectaría la falta de un Sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas de Deporpas S. A.?*

*¿Qué ocasionaría la omisión de control sobre el dinero recibido por el Departamento de Tesorería?*

*¿Cuál es el efecto que originaría la falta de implementación de procedimientos y funciones claramente establecidos para cada área o departamento?*

*¿Qué consecuencias traería la falta de estrategias en la gestión de cobro y otorgamiento de crédito por parte del personal de dicho departamento?*

*¿Qué originaría el mal registro contable de las operaciones relacionadas con cobranzas?*

*¿Qué causaría la no aplicación de procesos de control sobre los colaboradores de la organización?*

El presente trabajo de investigación es el punto de partida para poder tener un conocimiento más profundo de todos aquellos controles que deben ser regulados dentro de toda entidad con el fin de contar con un buen manejo operativo que a su vez se vea reflejado en su liquidez

El propósito de llevar a cabo un estudio del departamento de cobranza es examinar críticamente sus actividades para detectar los problemas que estén obstaculizando la eficiencia de sus operaciones. Observar cuales son los procedimientos que no se están llevando a cabo, o que información o documentación hace falta para que la cobranza se realice en tiempo y forma. Además de evaluar que el personal cumpla con sus objetivos.

Entonces pues, el Control Interno es una herramienta surgida de la gran necesidad de accionar proactivamente a los efectos de disminuir y/o suprimir significativamente los riesgos existentes que afecten los distintos tipos de organizaciones.

A ello debe sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben constantemente ponerse bajo control.

En las cuales se determina la falta de atención por mandos superiores hacia las actividades realizadas por los empleados, los cuales no aplican medidas de control al momento de realizar las gestiones de cobro, dicha falta de compromiso hacia la empresa y sus puestos, se considera son originados por la falta de conocimiento al momento de desarrollar los mismos, ocasionando de esta forma un Control Interno deficiente en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. que origina problemas al momento de la recuperación de la cartera total, manejo inadecuado del dinero cobrado y su registro erróneo que se considera va de la mano con la falta de segregación de funciones al momento del desarrollo de dichas actividades.

Todos los problemas ya explicados ocasionan en la empresa falta de liquidez, fraudes con aquellos valores que debieron ser depositados de forma correcta, distorsión al momento de realizar los estados financieros, ya que se presentara una cifra no real a los mandos superiores lo que ocasionara una mala toma de decisiones y desorden administrativo al momento de efectuarlas.

## 1.6 Delimitación del problema

- **Campo:** Crédito y Cobranzas
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Análisis
- **Tiempo:** 2011-2012
- **Marco espacial:** Km. 4 ½ Vía Daule (Mapasingue Oeste Av. 1era 109 y Calle 1era.) -Guayaquil
- **Tipo de investigación:**
- **Población:** Departamento de Crédito y Cobranzas
- **Periodo de investigación:** 6 meses
- **Tema:** Estudio del Sistema de Control en el Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. de la ciudad de Guayaquil del periodo 2011-2012

## 1.7 Límites de la investigación

Dentro de los límites podemos citar los inconvenientes presentados al momento de ejecutar dicha investigación ya que contamos con un tiempo límite de 6 meses para la ejecución de la misma, también mencionamos las limitaciones existentes en cuanto a documentación, ya que al momento de obtener pruebas que puedan de una mejor forma explicarla problemática clave de esta investigación encontramos la inexistencia de control sobre el manejo de los archivos que deberían contener tal información, sin dejar de lado la poca claridad en los registros contables el cual nos debería servir de indicador para saber cuál ha sido el tratamiento contable que ha sido aplicado sobre los valores recaudados que nunca fueron depositados.

De la misma forma otro de los inconvenientes existentes es la falta de un manual de funciones que determine de forma clara y exacta las actividades que debieron ser realizadas por cada uno de los integrantes del

departamento de Crédito y Cobranzas que nos ayude a determinar el nivel de compromiso que tendría que adquirir cada uno en frente de todo el problema suscitado al momento de la inexistencia de depósitos del dinero recibido de las cobranzas.

### **1.8 Justificación de la investigación**

El presente proyecto de investigación justifica su desarrollo en su importancia práctica, ya que los resultados finales contribuirán a que el cumplimiento y logro de tareas y objetivos planteados por el departamento de Crédito y Cobranzas sean presentados oportunamente considerando aspectos importantes como conexión con los planes estratégicos, de cumplimiento para el alcance de los objetivos, orientación en la gestión a toda la empresa, con integración de los ejecutivos y prioridad clara de planes y programas en la estrategia global de la organización.

El análisis a realizar sobre el sistema de control en el Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa Deporpas S.A., ha sido considerado relevante por sus autores, ya que dentro de la organización las actividades relacionadas con la gestión realizada por este departamento, no se encuentran correctamente normadas y existen un sin número de inconvenientes que no permiten el adecuado desarrollo y funcionamiento del departamento y por ende, de la institución en su totalidad.

Dentro de las cuales podemos definir la falta de control sobre el efectivo circulante, aquel que es recaudado por concepto de cobranzas, el mismo que al momento de llegar a manos de la persona encargada de recolectar dicho dinero inmediatamente debería proceder a realizar su depósito en el banco correspondiente, esta normativa, la más clara dentro de la empresa y que encierra que dichas funciones sean realizadas por una sola persona, nos indica la falta de segregación de funciones existente, junto con la falta de compromiso de parte de directivos y superiores que no realizan las supervisiones necesarias para saber si dicha actividad está siendo realizada de forma correcta.

Como sabemos el control ejercido por superiores, junta de accionistas, gerentes, etc.; es aquel que debe darse de manera continua sobre todas aquellas actividades realizadas por las personas pertenecientes a los

diversos departamentos que conforman la empresa, sobre la cual, notamos cierto nivel de debilidad ya que dichas supervisiones no son realizadas de forma debida, todos estos problemas desencadenan una serie de incumplimientos sobre las normativas que deben ser cumplidas según las funciones de los cargos ejercidos por los colaboradores.

El diseño e implementación de Control Interno dentro de la compañía, enfocándonos directamente en el Departamento de Crédito y Cobranzas, es relevante porque fortalecerá todas aquellas actividades que no estaban siendo controladas dentro de la misma, junto con el Control interno se realizara un examen de todos aquellos manuales implementados en la compañía, siempre y cuando los mismos hayan sido diseñados y ejecutados, para estudiar al mismo tiempo la forma en la que fueron implementados y han sido llevados a cabo por el personal competente, el cual ayudaría a la recuperación efectiva de cartera vencida en plazos acordados previamente con los clientes que mantienen cuentas por cobrar con la empresa.

A ello debe sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

La implementación de todas estas normas ayudara a detectar posibles irregularidades e incumplimientos de políticas y procedimientos operativos y comunicarlas al Gerente departamental para que proceda a tomar las medidas correctivas necesarias y así llevar el respectivo control de las mismas

Finalmente este proyecto es factible y viable ya que se cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, con acceso directo a las fuentes de información; la disponibilidad de recursos.

## **1.9 Ubicación del problema en un contexto**

El problema que planteamos con anterioridad se encuentra ubicado en el Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que días irregularidades tienen que ver de forma directa con aquellos valores que ingresan a la compañía en efectivo y por concepto de Cobranzas, las cuales son recaudadas de manera

semanal, con exactitud todos los días sábados, dicha función es efectuada por la Jefa de Recursos Humanos, la misma que aparte de las funciones realizadas según el perfil del cargo en cuestión también cuenta con la asignación de funciones por parte de los mandos superiores en los cuales consta la recaudación de dicho dinero.

Las ordenes otorgadas por los mandos superiores fueron que en la medida posible se trate de que la menor cantidad de dinero sea entregada los días sábados, ya que en el transcurso de la semana los vendedores que son los encargados de recuperar el dinero entregado a crédito, deberán depositar el dinero a medida que les vayan siendo canceladas las deudas los respectivos clientes, dicha norma no fue aplicada ya que los vendedores continuaban de forma semanal entregando grandes volúmenes de dinero, el mismo que debía ser depositado y el cual fue manipulado por la persona ya mencionada con anterioridad, la misma que realizaba el llenado de papeletas de depósitos que nunca fueron entregadas al banco.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, recibía dichas papeletas y no realizaban ninguna verificación, ya que por desconocimiento asumían que el proceso de depósito de los valores recaudados estaba siendo realizado de forma correcta.

### **1.10 Situación conflicto que debo señalar**

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, podemos señalar que la situación conflicto es aquel foco de alerta creado en el Departamento de Crédito y Cobranzas en el cual podemos denotar la falta de control interno, ya que al momento de realizar los depósitos del dinero recaudado por vendedores, dicho dinero debe ser destinado a las cuentas bancarias de la empresa para que se pueda contar con el flujo de efectivo que requiere dicho negocio, lo que al momento de no realizarse de forma idónea ocasiona una inflación en la cuenta caja, lo cual nos indica que según documentos enviados por clientes los cuales entregan el dinero de sus respectivos pagos a través de sus vendedores, dicho dinero no ha sido depositado según los procedimientos establecidos

### **1.11 Causas del problema, consecuencias**

Las causas del problema están determinadas debido a la centralización de funciones y responsabilidades ejercidas al momento del cobro de valores adeudados por los clientes, los mismos que son realizados por los vendedores en lapsos pautados según normativas de la empresa

- Mala ejecución de actividades realizadas por el encargado de depositar el dinero recibido
- Mal manejo de procedimientos implantados por superiores
- Falta de capacitación por parte del personal del departamento
- Mala aplicación de procedimientos contables
- Falta de compromiso por parte de los colaboradores
- Falta de control sobre las actividades realizadas por el personal de la empresa
- Inexistencia de procedimientos adecuados en otorgamiento de créditos y cobranzas

Dada las causas que originaron el problema ya explicado con anterioridad determinamos las siguientes consecuencias:

- Problemas en la recuperación de cartera por parte del personal encargado
- Manejo inadecuado del dinero cobrado
- Registro erróneo de los cobros efectuados
- Falta de liquidez de la empresa
- Fraudes en las recaudaciones
- Distorsión en los estados financieros
- Incorrecta segregación de funciones
- Desorden administrativo

### **1.12 Evaluación del problema**

Tomando en consideración los problemas presentados y ya expuestos con anterioridad, llegamos a la evaluación de los acontecimientos que dan como resultado el ineficiente control existente sobre las funciones realizadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas, el cual tiene como finalidad o función principal realizar la gestión de cobro con una periodicidad semanal (todos los sábados) para que el primer día de la semana sean depositados en las cuentas bancarias de la empresa Deporpas S. A. para de forma posterior realizar las respectivas actualizaciones de los saldos adeudados a la compañía por parte de los clientes.

Al momento de simular la gestión de depósitos por el dinero recibido ocasiona la falta de liquidez en la empresa, el mal manejo de recursos y la inoperancia por parte de los colaboradores pertenecientes al departamento de Cobranzas los mismos que no han realizan de forma eficaz las actividades que les corresponde.

De esta forma evaluaremos la estructura de control interno determinado y ejecutado en la empresa para corregir y prevenir fraudes futuros, fortaleciendo los controles actuales establecidos en la gestión de cobranzas junto con los compromisos asumidos por cada uno de los integrantes de departamento junto con los mandos gerenciales

### **1.13 Utilidad práctica de la investigación**

Resulta relevante considerar posibles cambios o eventualidades que generen retraso o un deficiente manejo del proceso de las actividades relacionados con el Departamento de Crédito y Cobranzas que puedan ocasionar la no ejecución de objetivos ni el logro de metas planteadas por dicho departamento; teniendo en cuenta que la gestión del talento, sus aptitudes y habilidades para promover el logro de metas y objetivos relacionados directamente con retribuciones económicas que garanticen el cumplimiento de la actividad principal del departamento.



Al momento de realizar estudios sobre el nivel de Control Interno que posee la empresa, determinaremos el grado de compromiso existente entre las partes que conforman el Departamento sometido a evaluación y el compromiso existente de la gerencia al momento de realizar las debidas revisiones con el fin de cerciorarse de que las actividades encomendadas o que deben ser realizadas según lo establecido, estén siendo ejecutadas de forma correcta y normal alcanzando los niveles normales de eficiencia y eficacia determinados y esperados por los mandos superiores.

La influencia que ejerce un mercado competitivo en el cual se pretende cada vez ganar mayor posicionamiento, conlleva a que la presión laboral también incremente haciendo que exista mayor trabajo en las diferentes áreas y departamentos de la empresa, al momento de gestionar comercialización de productos, prestación de servicios que van de la mano con la gestión de cobro realizada de manera semanal, según normativas internas de la empresa, regulando dichas actividades se podrá llevar control sobre el dinero que ingresa a la empresa por parte de los vendedores y que va direccionado al Departamento de Crédito y Cobranzas para su conteo, deposito en el banco correspondientes para luego realizar un posterior informe en el cual se registran los valores ya cancelados por los clientes para que de esta forma sean debidamente descontados y actualizados sus saldos.

Es importante tener presente que de no ser considerado oportunamente esta clase de situaciones puede ocasionar un ambiente laboral que disminuya significativamente el rendimiento del personal encargado de las diferentes actividades inmersas en el proceso; y más aún del departamento financiero que es el motor de los demás departamentos.

Si existe algún retraso, o deficiente manejo de los procesos en este departamento puede ocasionar un efecto dominó en el que un solo componente puede fallar y todo el conglomerado colapsa simultáneamente; adicionalmente a esto la información financiera puede ser presentada de

manera errónea acarreado la toma de decisiones basadas en información inexacta, repercutiendo en problemas financieros y legales para la empresa.

La utilidad de la presente investigación se reflejará en los resultados obtenidos mediante el desarrollo de la misma, con la que podrá hacer cambios en el área financiera, así como realizar las correcciones que sean necesarias que ayuden a tener un mejor manejo de la aplicación de los procesos contables.

#### **1.14 ¿Quiénes serán los beneficiarios?**

El beneficiario total de dicho estudio e implementación de control es la organización, ya que contando con un Sistema de Control interno fortalecido, pueden realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente, definiendo de forma correcta las actividades a efectuarse por parte de los colaboradores del Departamento de Crédito y Cobranzas, los mismos que sabrán con claridad las actividades que deben desempeñar y en los tiempos que deber ser realizadas y reportadas cada una de estas actividades de esencial ejecución dentro de los puestos que cada uno desempeñe.

El Departamento de Crédito y Cobranzas de Deporpas S.A. siendo considerado como un ente principal de la empresa, forma parte fundamental en el desarrollo de la misma, y de este dependen otros departamentos como el departamento de Importaciones, Bodega; este siendo el encargado de proporcionar la información adecuada, precisa y oportuna para la correcta toma de decisiones, ya que dependiendo el nivel de la recuperación de cartera, la empresa decidirá si realizar o no, más importaciones o gestionar la venta de los artículos que queden en stock en el almacén de la compañía.

Ciertamente la ejecución de las actividades del proceso de cobranzas tiene un grado de presión que es inherente a toda tarea que se realiza con una considerable responsabilidad y se relaciona directamente con la incertidumbre por el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos

planteados para la presentación de informes requeridos por parte de la gerencia o por parte de los mismos clientes que están en la potestad de solicitar un corte a la fecha de sus saldos pendientes con la compañía, dicho desfase entre lo pagado por clientes que queda en su pleno conocimiento cotejado con lo realmente depositado en las cuentas bancarias de la compañía pueden llegar a tener un conflicto ya que algunos clientes y empresarios pueden salir afectados al momento de solicitar dichos cortes para tener conocimientos sobre sus saldos actuales, en el caso de tener una mala corriendo el riesgo de perder el contacto con la inteligencia emocional, de tal modo, no sólo no consiguen mejorar el rendimiento en el trabajo, sino que lo empeoran; más aún cuando la contratación de personal temporal puede llegar a afectar el presupuesto anual en el cual posiblemente no se contemplan esta clase de variaciones.

La presión que ejerce el trabajo sobre las personas que desarrollan las actividades del proceso de cobranzas de Deporpas S.A. ocasiona la presentación tardía de información verídica y confiable, que muestra actividades no realizadas de forma correcta, con tendencia a errores significativos y consecuentemente un impacto económico para el personal; por el incumplimiento en el alcance de los objetivos planteados y culminación de las tareas encomendadas.

Resulta de vital importancia para la institución encaminar los mecanismos necesarios que puedan ofrecer una solución de manejo, gestión y control de las actividades que se realizan dentro de dicho proceso y éstas sean adecuadas y oportunas permitiendo la consecución de objetivos y la revelación correcta de la información financiera, evitando así, sanciones al personal por el incumplimiento de estas actividades y conservando un ambiente laboral armonioso y apto para el desarrollo normal del proceso contable, dentro del departamento ya mencionado lo que hará que la empresa debido a su buena estructura de control interno desarrolle de forma óptima sus funciones logrando los niveles esperados por parte de la Junta de Accionistas de la empresa.

## **1.15 Objetivos de la investigación**

Como puede apreciarse de lo antes expuesto, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben constantemente ponerse bajo control, por lo que se toman en consideración los siguientes objetivos.

### **1.15.1 Objetivo General**

El objetivo general de la investigación se plantea como sigue:

- ✓ Determinar medidas de control para evitar el riesgo de fraudes, errores e irregularidades

### **1.15.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la investigación se plantean a continuación:

- ✓ Evaluar el nivel de eficiencia del control interno dentro del departamento de cobranzas
- ✓ Minimizar los riesgos existentes en las operaciones del departamento de tesorería
- ✓ Establecer parámetros que delimiten las actividades y procesos relevantes al área
- ✓ Enriquecer las habilidades del personal encargado de la gestión de crédito y cobranzas
- ✓ Mejorar el nivel de razonabilidad de las cifras de los estados financieros
- ✓ Maximizar los controles aplicados sobre las operaciones realizadas por el personal

## **1.16 Variables de la investigación**

La variable dependiente se plantea a continuación:

- Sistema de control

Como variables independientes tenemos:

- Riesgo de fraudes, errores e irregularidades
- Nivel de eficiencia del control interno
- Habilidades propias del personal

### **1.17 Hipótesis de la investigación**

De la investigación realizada previamente se desprende que la ejecución de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A.; dicha falta de control ha causado nivel de tensión laboral dentro del área por la no realización de la gestión de cobros, la poca disponibilidad de personal para cubrir con las funciones que están dentro de las que deben realizar según las necesidades de los puestos que desempeñan. Adicionalmente a esto, el departamento no cuenta con estrategias que contribuyan a segregar las funciones realizadas para de esta forma evitar la centralización de actividades y evitar malos entendidos, fraudes e irregularidades en los procesos dentro del área. La presentación de la información clara y exacta conlleva un gran esfuerzo por parte del personal del departamento.

La hipótesis general de la investigación se plantea como sigue:

El diseño e implementación de un sistema de control interno permitiría minimizar el riesgo de fraudes, errores e irregularidades. La forma de realizar el diseño e implementación de control interno, será realizada acorde a las necesidades presentadas y requeridas por la organización en lo referente a los perfiles que deben presentar las personas que están dentro del departamento sometido a estudio, es decir el Departamento de Crédito y Cobranzas.

De la misma forma ejecutar normativas que sean tomadas en consideración por parte de los mandos superiores, los cuales deben supervisar que las funciones de sus colaboradores estén siendo realizadas de forma oportuna y correcta

## 1.18 Operacionalización de la investigación

- Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS.
El ineficiente sistema de controles internos en el proceso de cobranzas, lo nombramos como: El incumplimiento de normas o controles implantados por la gerencia para llevar a cabo la recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de control.</li> <li>Valoración de riesgos.</li> <li>Actividades de control.</li> <li>Información y comunicación.</li> <li>Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad y valores.</li> <li>Identificación de los riesgos.</li> <li>Cumplimiento de objetivos.</li> <li>Cumplimiento de responsabilidades.</li> <li>Evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El personal del departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra capacitado?</li> <li>¿De qué manera son evaluados los riesgos a los cuales se puede enfrentar la empresa?</li> <li>¿Una vez concluida el proceso de cobro, la gerencia realiza las supervisiones necesarias sobre el trabajo realizado?</li> </ul>	Encuesta a los clientes internos de la empresa y personal administrativo

- Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS.
La falta de control interno sobre las actividades ejecutadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas se establece como el dinero en efectivo recaudado que no ha sido depositado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad económica.</li> <li>· Rentabilidad financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Financiación.</li> <li>· Gestión empresarial</li> <li>· Financiamiento interno</li> <li>· Financiamiento externo.</li> </ul>	¿Cada que tiempo es recaudado el dinero de Cobranzas? ¿De qué forma son ejecutadas las supervisiones sobre las funciones del departamento de Crédito?	Encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas y superiores de la empresa

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

DEPORPAS S.A. es una sociedad anónima, constituida el 01 de Julio del 2002, siendo el Presidente Ejecutivo el Ing. Jorge Bonnard Basantes.

Su principal actividad es la importación, distribución y comercialización al por mayor de repuestos y accesorios automotrices para vehículos livianos y semipesados.

#### **2.2 Marco Referencial**

##### **2.2.1 Antecedentes del Control Interno<sup>1</sup>**

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control

---

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>



como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Por eso en el presente trabajo se aborda la evolución del mismo y sus antecedentes.

Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber nuestros defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse.

Basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. Precisamente a evitar ese mal funcionamiento está dirigido el Control Interno, cuestión que en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del país.

A continuación se detalla una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo:

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957:

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965:

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975:

"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa".

E. Fowler Newton, Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976:

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:

"El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el Control Interno:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

En el libro Auditoría, según sus autores Cook y Winkle:

"El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

Según la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994:

"Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Según Holmes, 1994 lo define como:

"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

Catácora, en 1996:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

Una definición extraída del documento conocido como Standars (Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna), 1997:

"El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".

La necesidad de una visión amplia del Control Interno fue anticipada en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría Relacionados, donde se expuso que:

"Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si ampliamos este concepto e incluimos las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrecemos significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma".

### **2.2.2 Definición de Control Interno<sup>2</sup>**

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

---

<sup>2</sup><http://canalete-cordoba.gov.co/apc-aa-files/32386466373561396431613564386138/Documento1.pdf>



**Gráfico 2.1** Modelo Estándar de Control Interno

### 2.2.3 Importancia del Control Interno<sup>3</sup>

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas; es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

<sup>3</sup><http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>



#### 2.2.4 Objetivos del Control Interno<sup>4</sup>

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios

#### 2.2.5. Características del Control Interno

**Legalidad:** Garantizar que la función administrativa se desarrolle en un marco legal, acatando normas, disciplinas, órdenes y directrices del estado.

**Igualdad:** Ejercer una administración pública en igualdad de condiciones de acuerdo a la norma y a la ley.

**Moralidad:** Se dirige a ejercer una administración pulcra y transparente, combatiendo la corrupción, la deshonestidad y el despilfarro.

**Eficacia:** Velar porque todas las actividades estén dirigidas a los logros de los objetivos y al cabal cumplimiento de la misión.

**Eficiencia:** Garantizar que todas las actividades de la entidad, produzcan los mayores logros y que sus recursos den el máximo rendimiento y aprovechamiento.

**Economía:** Está orientado a la austeridad y medida del gasto, garantizando unos resultados lucrativos desde el punto de vista costo - beneficio en lo económico social.

---

<sup>4</sup><http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

**Celeridad:** El control interno debe ser dinámico y ágil con el propósito de obtener resultados óptimos y oportunos.

**Imparcialidad:** El sistema de control interno debe garantizar mecanismos de comportamientos justos e imparciales, y evitar las discriminaciones que generen desigualdad.

**Publicidad:** Todas las actuaciones de la Administración, así como sus resultados deben ser de conocimiento público. Este principio deberá garantizar el conocimiento pleno, oportuno, preciso y veraz de todos los actos administrativos.

**Responsabilidad:** Los administradores públicos deben responder con diligencia y cuidado por el desarrollo de sus funciones y también por sus omisiones y actuaciones irresponsables que comprometan los bienes públicos.

**Valoración de costos ambientales:** Mantener y preservar prioritaria y fundamentalmente la integridad del ecosistema y la conservación del ambiente sano.

**Concurrencia:** El control interno velará por las funciones y competencias que deban desarrollarse en unión o en relación con otras autoridades o entidades, que se ejerzan con responsabilidad y limitación, respetando la atribución de las demás autoridades o entidades.

**Complementariedad:** Se observará por la entidad pública las facultades y atribuciones establecidas por la ley para complementar las tareas y responsabilidades asignadas a otras entidades o autoridades.

## 2.2.6 Componentes de control interno<sup>5</sup>

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

---

<sup>5</sup><http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

- Ambiente de control interno
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Sistemas de información contable
- Monitoreo de actividades



**Gráfico 2.2** Componentes del Control Interno

### 2.2.6.1 Ambiente de control interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influence las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional;
- Políticas de personal;
- Clima de confianza en el trabajo; y,
- Responsabilidad.

#### **2.2.6.1.1 Herramientas para evaluar el ambiente de control**

##### **Integridad y Valores Éticos:**

La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

##### **Compromiso de Competencia Profesional:**

La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

##### **Comité de Auditoría:**

El comité de auditoría es un componente importante del control interno, tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control interno eficiente. Los integrantes del comité de auditoría tendrán suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones.

### **La Filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión:**

La filosofía y estilo de gestión suelen tener un efecto importante en la entidad, éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.

### **Estructura Organizativa:**

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **Asignación de Autoridad y Responsabilidad:**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

### **Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos:**

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos. Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.

### **2.2.6.2 Evaluación del Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

- Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:
- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- **Objetivos de información Financiera.** Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

### **2.2.6.2.1 Herramientas para evaluar los riesgos de control**

#### **Objetivos Globales de la Entidad:**

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

#### **Objetivos Específicos para Cada Actividad:**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Se establecerán objetivos para cada actividad importante, debiendo ser éstos coherentes los unos con los otros.

#### **Riesgos Internos y Externos:**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad permite identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.

Dichos procesos tendrán en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos. Se efectuará un análisis de los riesgos y se proporcionará una base para el tratamiento de los mismos.

Los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes serán identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de los riesgos.

### **Gestión del Cambio:**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hace falta diseñar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar oportunamente ante ellos.

La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, serán establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios.

### **Evaluación:**

La evaluación se concentrará en los procesos de la entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la entidad.

Es importante recalcar que no todos los factores de evaluación serán aplicables a todas las entidades, sin embargo, pueden servir como punto de partida, por tal razón deben seleccionarse los que realmente puedan ser aplicados.

#### **2.2.6.2.2 Identificación de los riesgos internos y externos**

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.



### **2.2.6.3. Actividades de control gerencial**

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación,
- Controles de información financiera; y,
- Controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

#### **2.2.6.3.1 Herramientas para evaluar las actividades de control**

##### **Tipos de Actividades de Control**

Existen muchas actividades de control, que incluyen desde controles preventivos, defectivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede venir determinada por los objetivos de control, a los que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos.

Las actividades de control generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer

la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

### **Integración de las Actividades de Control con la Evaluación de Riesgos**

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la alta dirección establecerá y aplicará el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado. Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

### **Controles Sobre los Sistemas de Información**

Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las entidades, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías. La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento. La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

### **Necesidades Específicas**

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes. Incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serán diferentes: en efecto, cada entidad está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno.

### **Evaluación:**

Las actividades de control deberán evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante.

Por lo tanto, en la evaluación se tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de los riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices emitidas por la máxima autoridad se cumplen.

Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

#### **2.2.6.4. Sistema de información contable**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Re – evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser re-evaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

#### **2.2.6.4.1 Herramientas para evaluar el sistema de información y comunicación**

##### **Información:**

La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la organización.

La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

##### **Comunicación:**

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

##### **Estrategias y Sistemas Integrados:**

Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas. No solo permiten recoger la información necesaria para tomar las decisiones en la implantación de controles, sino que se vienen concibiendo cada vez más para llevar a cabo iniciativas estratégicas. El reto institucional más importante consiste en la integración de la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas con la estrategia global de las entidades y organismos del sector público.

### **La Calidad y Oportunidad de la Información:**

La calidad y oportunidad de la información generada por el sistema permite a la máxima autoridad tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

### **Comunicación e Información Interna:**

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión administrativa y de las finanzas, recibirán el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido que ejercerán con responsabilidad sus funciones sujetas al control interno. Tanto la claridad como la eficacia de su comunicación son importantes.

Además, cada función concreta se especificará con claridad. Cada persona entenderá los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

### **Comunicación e Información Externa:**

A más de una buena comunicación interna, existirá una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los usuarios podrán aportar con información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los servicios de la entidad, permitiendo que ésta responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios.

Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la entidad entenderá que no se tolerarán actos indebidos, como sobornos y otros pagos ilegítimos.

Las comunicaciones recibidas de terceros proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno.

### **Medios de Comunicación:**

La comunicación se materializa en manuales, políticas, memorias, avisos, mensajes en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven de énfasis al mensaje verbal.

Otro potente medio de comunicación lo constituye la actuación del titular al tratar con sus subordinados. Los directivos recordarán siempre que “una acción vale más que mil palabras”. La actuación de la máxima autoridad, a su vez, está influida por la historia y la cultura de la entidad, basándose en el tratamiento seguido en situaciones similares por parte de sus propios predecesores.

### **Evaluación:**

El evaluador considerará la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad. No todos los conceptos serán de aplicación a todas las entidades. Sin embargo, pueden servir de referencia.

La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.

#### **2.2.6.5. Monitoreo de actividades**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

#### **2.2.6.5.1 Herramientas para evaluar las actividades de monitoreo y/o supervisión**

##### **Supervisión Continua:**

La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

##### **Evaluaciones Puntuales:**

Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

### **Comunicación de las Deficiencias de Control Interno:**

Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentarán a la alta dirección. Se contará con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

### **Evaluación:**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del control interno.

## **2.2.7. Elementos y principios básicos de control interno<sup>6</sup>**

### **2.2.7.1. De Autocontrol:**

Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

### **2.2.7.2. De Autorregulación:**

Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de

---

<sup>6</sup>[http://www.uptc.edu.co/admon\\_control\\_interno/sci/principios.html](http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/principios.html)



Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

### 2.2.7.3. De Autogestión:

Es la capacidad institucional de la Empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

### 2.2.8. Clasificación del control interno<sup>7</sup>

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables



**Gráfico 2.3** Sistema de Control Interno

<sup>7</sup><http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

### **2.2.8.1 El control interno administrativo:**

No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

### **2.2.8.2. El control interno contable:**

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- Se salvaguardan los activos solo accesándolos con autorización
- Los activos registrados son comparados con las existencias.

Ej: Control interno administrativo: Cotización de compras, el más barato  
Control interno contable: Perfecto registro de ingresos de Materia Prima.

### **2.2.9. Misión del manual de control interno**

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos. La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general,

también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

#### **2.2.10. Visión del manual de control interno**

La visión se fundamenta en que el área de Control de Interno promoverá la aplicación del ejercicio de la cultura del autocontrol en los productos y servicios que presta la entidad, buscando el mejoramiento sostenible en la definición y ejecución de las políticas y estrategias corporativas

#### **2.2.11. Reglamento del control interno**

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden en la creación de una cultura apropiada a estos fines, juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

### **2.2.12 Ambiente de confianza mutua**

Debe fomentarse un ambiente de confianza mutua para respaldar el flujo de información entre los empleados y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

La confianza mutua entre los empleados, basada en la seguridad, integridad y competencia de las personas, respalda el flujo de la información que los usuarios necesitan para tomar decisiones y accionar. Además, respalda la cooperación y la delegación que se requiere para un desempeño eficaz, tendiente al logro de los objetivos y metas de la organización.

### **2.2.13 Contenido, flujo y calidad de la información**

El sistema de información se diseñará atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, el mismo que servirá para los siguientes propósitos:

- Tomar decisiones anticipadas, impulsar y corregir eventuales problemas en todos los niveles,
- Evaluar el desempeño de la entidad, en cuanto se refiere al cumplimiento de metas y objetivos, de sus programas, proyectos, procesos y actividades; y,
- Rendir cuenta a los organismos pertinentes y a la ciudadanía de la gestión encomendada.

La información que emita la entidad será clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión que utilice, que se refiera tanto a situaciones financieras como operacionales, cumpliendo varios atributos, tales como:.

- Contenido apropiado;
- Calidad;
- Oportunidad;
- Actualización;
- Exactitud; y,
- Accesibilidad.

Para el caso de los niveles directivos y de jefatura, los informes guardarán relación con el desempeño de la entidad o componente, con los objetivos y con las metas fijadas. El flujo informativo circulará en todos los sentidos, ascendentes, descendentes, horizontal y transversal.

#### **2.2.14 Indicadores de gestión**

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual se inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyectos, convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a su vez, desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el

último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes.

Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas.

- ¿Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?
- ¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

#### **2.2.14.1 Indicadores de gestión o eficiencia**

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos.

Pertencen al sub - sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- El grado de eficiencia.
- El tiempo

#### **2.2.14.2 Indicadores de logro o eficacia**

Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

#### **2.2.15 Evaluación del control interno**

La máxima autoridad de cada área debe disponer por escrito que cualquier empleado que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Si bien la Unidad de Auditoría Interna lleva a cabo revisiones sobre la eficacia del sistema, son fundamentales los controles efectuados por los colaboradores que tienen bajo su responsabilidad un segmento organizacional, programa, proceso o actividad, los que deben efectuar auto evaluaciones periódicas al sistema de control interno.

#### **2.2.16 Actitud hacia el control interno**

La competencia técnica, la honestidad y el esmero que cada colaborador ponga en el cumplimiento de sus funciones, son los factores fundamentales para definir los controles preventivos y de detección que deban ponerse en práctica.

Cada uno de los empleados propiciará con su actitud la incorporación de todos los elementos de control interno dentro de las operaciones a su cargo.

La máxima autoridad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución, crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia el control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos.

Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación, organización, dirección, coordinación y control.

La estructura orgánica funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas diferentes las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

#### **2.2.17. Control interno previo**

La organización debería establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas.

#### **2.2.18 Control interno concurrente**

Los jefes de área, deberían establecer y aplicar mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

- El logro de los resultados previstos;



- La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor;
- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas;
- El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros;
- La protección al medio ambiente;
- La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias



**Gráfico 2.4** Actividades de Control Interno

## **2.3 Marco conceptual**

### **Proceso:**

Es la sucesión cronológica y secuencial de actividades u operaciones concadenadas entre sí, que constituyen una unidad para lograr un producto o servicio específico.

### **Procedimientos:**

Métodos fundamentales mediante los cuales una organización coordina o regula sus acciones (Rosenberg, 199.p.329).

### **Objetivos:**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente, y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. (Munch, 1999.p.88)

### **Políticas:**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización. (Munch, 1999.p.88).

### **Manual de Procedimientos:**

Es un instrumento esencial para el funcionamiento del control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad, sobre la base de unos principios y objetivos preestablecidos. (Martínez, 2001.p.19).

### **Estrategia:**

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Munch,1999.p.83).

**Sistema:**

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J. DE ROSNAY).

**Control:**

Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad. (Handbook of Industrial Engineering).

**Cuentas por Cobrar:**

Son créditos a cobrar a los derechos que posee una empresa sobre terceras personas naturales y/o jurídicas pendientes de cobro a una determinada fecha. Representan derechos exigibles originados por ventas. Servicios prestados, otorgamiento de créditos o cualquier otro concepto análogo.

**Fraude:**

Es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización (como el Estado o una empresa).

**Liquidez:**

Es la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (MANUAL DE ANÁLISIS FINANCIERO, Pedro Rubio Domínguez)

**Clientes:**

Designa a aquellas personas físicas o jurídicas que compran bienes y servicios que habitualmente son objeto de venta o prestación por parte de la empresa.

**Manual:**

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas y procedimientos.

**Norma:**

Regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**Sistema:**

Conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

**Control:**

Medición y corrección del nivel de cumplimiento de las actividades propuestas.

**Procedimiento:**

Sucesión cronológica de operaciones concadenadas entre sí, para la realización de una actividad específica.

**Proceso:**

Conjunto de etapas sucesivas y necesarias para concretar una operación.

**Cartera:**

Designación genérica que comprende los valores comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa.

**Liquidez:**

Capacidad de un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin pérdida de su valor.

**Cobranza:**

Percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

**Crédito:**

Cantidad de dinero que se debe o que el acreedor tiene derecho a recibir de sus deudores.

**Riesgo:**

Combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

**2.4 Preguntas directrices**

- ¿Las debilidades en el departamento de crédito y cobranzas, afectan a la gestión directiva?
- ¿Qué procedimientos administrativos deben ser aplicados para el desarrollo de la calidad en los procesos de la organización?
- ¿Cómo fomentar las actitudes de compromiso en el personal para el cumplimiento de su desempeño específico y significativo?
- ¿Cuáles son los beneficios del manual, que le permite ser una herramienta de apoyo para el nivel directivo?

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de Investigación a Desarrollar**

La investigación a desarrollar será de tipo exploratorio - descriptivo, ya que se busca llegar a conocer la existencia de problemas y situaciones predominantes a través de la recolección de datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponer y resumir la información obtenida, de manera cuidadosa para analizar minuciosamente los resultados, con el fin de extraer conclusiones significativas que contribuyan a la solución del problema planteado.

#### **3.2 Métodos a Utilizarse**

El presente proyecto de investigación utilizará la siguiente metodología de investigación:

##### **3.2.1 Método Científico**

El método científico será aplicado en nuestra investigación ya que nos permitirá descubrir los problemas a los que se enfrenta la empresa, determinar sus causas y consecuencias, así como también las diferentes herramientas y métodos para resolverlos.

A través de éste método podremos estudiar las debilidades de la organización, para así identificar y establecer los problemas existentes, comprobando la veracidad o no de la hipótesis que formulamos previamente.

### **3.2.2 Método Deductivo**

Partiendo del hecho general del control interno y a través del razonamiento lógico y varias suposiciones, profundizaremos en este presente trabajo de investigación. Partiendo de verdades previamente establecidas como principios generales, aplicaremos a casos individuales comprobando así su validez.

A través de este método podremos desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias.

### **3.2.3 Método Inductivo**

Este método se utilizará en la elaboración de informes ya que partiremos de datos e informaciones específicas para así poder emitir opiniones generales.

### **3.2.4 Método Estadístico**

Con el deseo de analizar el proceso de gestión de cobranzas se realizará un estudio del proceso de cobro a fin de identificar los períodos largos de espera entre pasos para lograr mayor eficiencia.

Realizar un estudio del número de facturas pagadas y el número de días a los cuales fueron pagadas.

Identificar las razones por la cual las facturas se atrasan en ser presentadas al cobro.

### **3.2.5 Método de Observación Científica**

Esta técnica será utilizada dentro de las instalaciones de la empresa, observando el desarrollo de los procedimientos, actividades y tareas y

tomando notas de los aspectos más importantes que vayan en cumplimiento con los manuales de procedimientos de la institución.

Mediante la observación y el contacto directo con el objeto de estudio y la recolección de testimonios permitieron comprobar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

### **3.2.6 Método Analítico**

Mediante este método podremos:

Conocer cómo afecta a los costos el tomar decisiones de comprar sin seguir los procesos establecidos a partir del análisis de datos.

Se procederá a comparar los resultados frente a lo presupuestado mediante la comparación de información.

Analizaremos el impacto en la situación financiera de la empresa a partir de los indicadores financieros relacionados a la gestión de cobro.

### **3.2.7 Método Descriptivo**

Permitirá detallar los hechos que se dan en el área de crédito, procediendo a describir las acciones necesarias para instrumentar un crédito y el seguimiento hasta su recuperación. Se aplica en el marco teórico y en la propuesta.

### **3.3 Población o Universo**

La población de un estudio es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros. Esas características de la población han sido delimitadas con la finalidad de establecer los parámetros muestrales. Se incluye en esta la totalidad de los



sujetos, objetos, fenómenos o situaciones que se desea investigar (Chávez 1994. P.162).

La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo, para así precisar los parámetros muestrales.

La población objeto de estudio de esta investigación está constituida por los siguientes departamentos que se encuentran relacionados con la gestión de crédito y cobranzas en la empresa DEPORPAS S.A. durante el período 2011

Departamento de Cobranzas:

- Jefe de Cobranzas
- Asistentes de Crédito

Departamento de Ventas:

- Jefe de Ventas
- Asistentes de facturación
- Vendedores

Departamento Contable:

- Jefe de Contabilidad
- Asistentes Contables

Departamento Administrativo:

- Jefa Administrativa
- Asistentes Administrativos

Otras personas involucradas:

- Accionistas y gerentes

Área:	N° Personas
Crédito y Cobranzas	5
Ventas	10
Contabilidad	5
Administración	5
Gerencia	5
Operativa	3
<b>Universo</b>	<b>32</b>

### 3.4 Muestra

La muestra es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto, que tiene por finalidad integrar Las observaciones (sujetos, objetos, situaciones instituciones u organizaciones o fenómenos. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta excluye la totalidad. (Chávez. 1994. P.164).

Se consideró encuestar a todas las personas involucradas en el proceso de créditos y cobros, ya que es una población reducida, cubriendo así el 100% del universo total. Toda la población será consultada con la finalidad de obtener toda la información que será necesaria para el trabajo de investigación. No es necesaria la aplicación de fórmulas de la muestra.

### 3.5 Técnicas de investigación a utilizarse

Para obtener los datos necesarios para la recolección de información necesaria para el desarrollo de la investigación, realizaremos encuestas al total de la población, como se planteó previamente y además de elaborar entrevistas al Gerente General.

### **3.6 Instrumentos**

El éxito de una investigación, además de la plena identificación de las variables, la correcta formulación de hipótesis, la estrategia adecuada para probar dichas hipótesis; etc., depende de la calidad de los instrumentos de investigación de datos.

Son muchas las cualidades que deben poseer los instrumentos de investigación de datos, pero las más importantes son: validez, confiabilidad, objetividad, amplitud, practicabilidad y adecuación. Los instrumentos de investigación de datos deben poseer estas cualidades que pongan en evidencia su bondad para recolectar los datos que se requiere.

### **3.7 Diseño de la Encuesta**

Como primer paso, definimos el objeto de la encuesta, formulando con precisión los objetivos a conseguir, desmenuzando el problema a investigar, eliminando lo superfluo y centrando el contenido de la encuesta, delimitando, si es posible, las variables intervinientes.

Es así como establecemos como objetivo lo siguiente: *“Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas”*.

Luego determinamos a quienes irá dirigida la encuesta, quienes serán las personas que nos proporcionarán los datos que nos serán de ayuda para lograr el objetivo propuesto previamente. La encuesta será dirigida al personal directivo y operativo relacionado directa e indirectamente al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., en la ciudad de Guayaquil.

### **3.8 Diseño del Cuestionario**

La formulación del cuestionario es fundamental en el desarrollo de una investigación, debiendo ser realizado meticulosamente y comprobado antes de pasarlo a la muestra representativa de la población.

El cuestionario fue redactado una vez que se ha determinado el objetivo de lo que se va a preguntar, lo que necesitamos para la investigación, las características que deseamos evaluar.

Se detallan los instructivos de llenado para lograr que los encuestados puedan responder el cuestionario de preguntas de la mejor manera.

### **3.9 Tipo de encuesta a desarrollar**

La encuesta a desarrollar, incluye diez preguntas cerradas, presentando a los encuestados cinco posibilidades de respuesta, debiendo limitarse a ellas. Sobre las cuales se realizará la tabulación y análisis respectivos, para llegar a las conclusiones correspondientes.

### **3.10 Desarrollo de la encuesta o entrevista**

La encuesta fue realizada al total de la muestra establecida previamente, es decir un total de 32 personas. El desarrollo de la misma tomó dos días, para poder realizarla a las personas establecidas.

La entrevista fue realizada al Gerente General con una duración aproximada de 30 minutos. En donde fueron planteadas y dirigidas a la funcionalidad, políticas, obstáculos y herramientas relacionadas al departamento de crédito y cobranzas de la empresa Deporpas S.A.

### **3.11 Procesamiento y análisis de los datos**

Luego de la obtención de los datos mediante la aplicación del cuestionario y la encuesta respectiva, se procederá a codificar las preguntas y respuestas para de esta manera llegar a la tabulación de los datos, los cuales se someterán a un análisis para posteriormente presentar los resultados con los cuales se podrá planear las estrategias y las recomendaciones para la propuesta de solución a los problemas de la empresa.

Los datos se van a presentar en tablas (Tablas de frecuencias) y cuadros (Gráficos de barras o de pastel) para facilitar su comprensión e interpretación.

**1. ¿Conoce sobre la existencia de las normativas que regulan los procedimientos de crédito y cobranzas?**

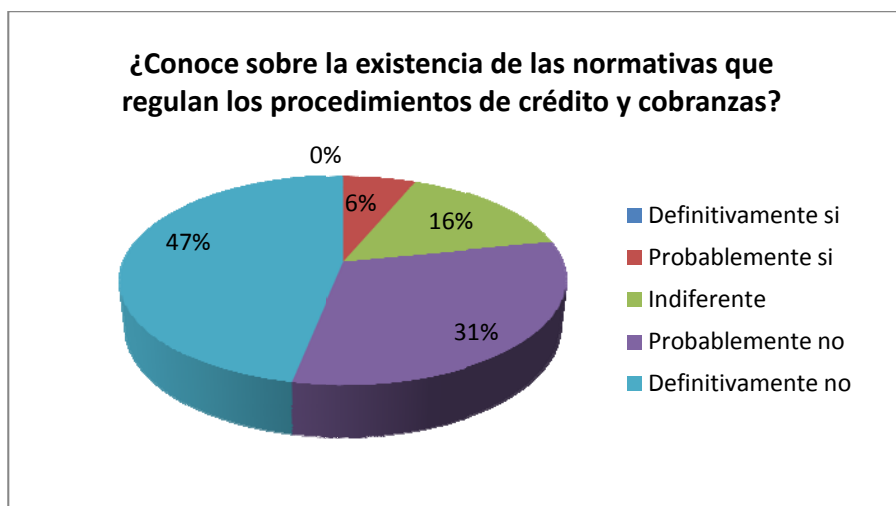
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Saber si el personal de Deporpas S.A. tiene el conocimiento de la existencia de normas regulatorias y procedimientos.

**Indicador:** El personal conoce o no si existen manuales de procedimientos y funciones.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Siempre	2	2	6%	6%
La mayoría de las veces	2	4	6%	13%
Algunas veces	3	7	9%	22%
Muy pocas veces	12	19	38%	59%
Nunca	13	32	41%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

*Fuente:* Cuestionario 2012.



De los 32 colaboradores encuestados, el 47% definitivamente desconoce sobre la existencia de algún tipo de normativas que regulen los procedimientos de crédito y cobranzas. Seguido de un 37% con un “probablemente no”. Mientras que ningún colaborador mencionó en sus respuestas que definitivamente conociera sobre la existencia de estas normativas.

**2. ¿Existen las medidas de control necesarias sobre el otorgamiento de crédito y cobros, que eviten cualquier tipo de eventualidades futuras?**

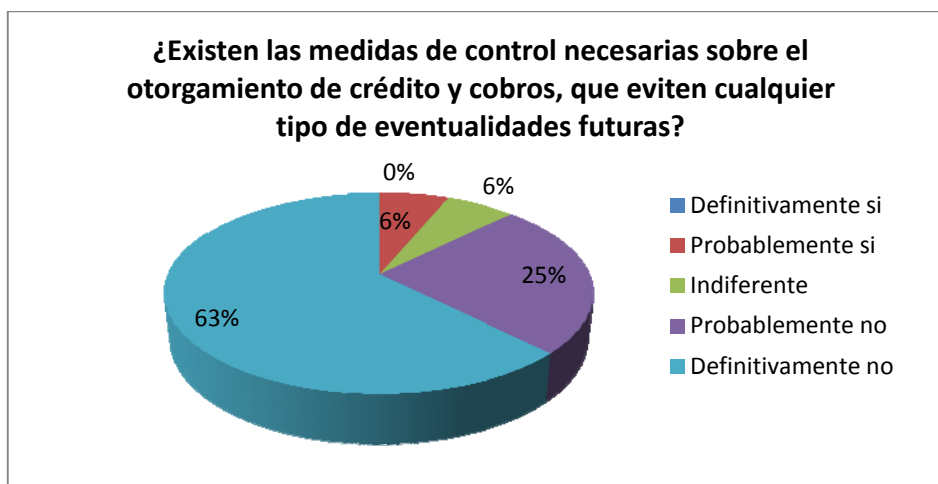
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Conocer si los colaboradores de DEPORPAS S.A. consideran que se están aplicando medidas de control sobre las actividades relacionadas a los crédito y cobros.

**Indicador:** Se están aplicando medidas de control sobre el departamento de créditos y cobranzas.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente si	0	0	0%	0%
Probablemente si	2	2	6%	6%
Indiferente	2	4	6%	13%
Probablemente no	8	12	25%	38%
Definitivamente no	20	32	63%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



De acuerdo a los datos obtenidos, podemos decir que el 63% del personal encuestado cree que definitivamente no se aplican medidas de control sobre el departamento de crédito y cobranzas de DEPORPAS S.A. y ningún empleado cree que se tomen las acciones necesarias (0%).

### 3. ¿Se realiza el seguimiento respectivo de las actividades de cobro y crédito?

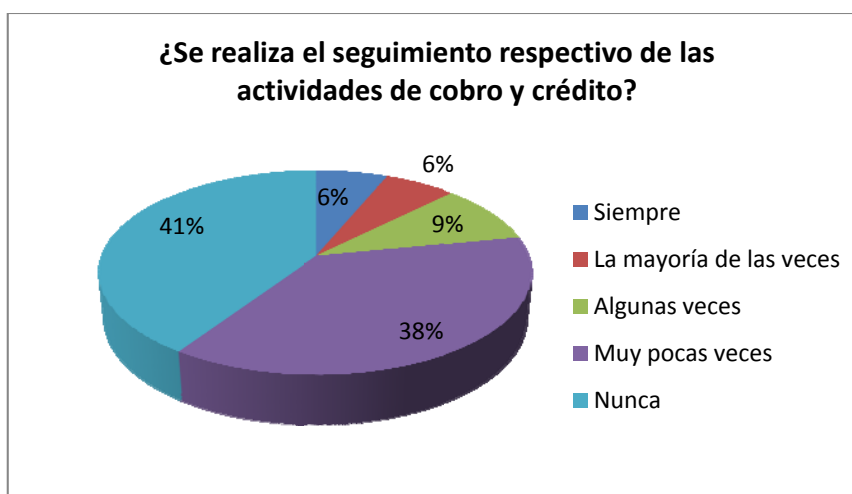
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Determinar si el personal de Deporpas S.A conoce sobre las acciones de seguimiento en las actividades de cobro y crédito.

**Indicador:** Se realiza el seguimiento sobre las actividades de cobro y crédito.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Siempre	2	2	6%	6%
La mayoría de las veces	2	4	6%	13%
Algunas veces	3	7	9%	22%
Muy pocas veces	12	19	38%	59%
Nunca	13	32	41%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



Se determinó que el 41% de los colaboradores encuestados de Deporpas S.A. cree que se nunca se realiza el seguimiento respectivo a las actividades de cobro y crédito. Le sigue el 38%, con muy pocas veces. Mientras que el 6% piensa que siempre se llevan a cabo estos seguimientos.



**4. ¿Algunos de los problemas que se han presentado dentro del área de crédito y cobranzas pudieron haber sido evitados si se los hubiese detectado a tiempo?**

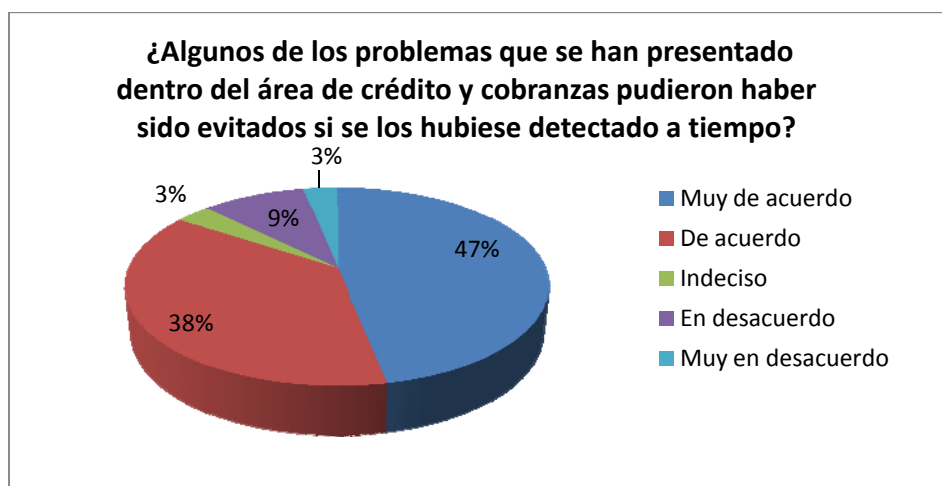
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Establecer si el personal de DEPORPAS S.A. considera que se pudieron evitar problemas de haber sido detectados a tiempo.

**Indicador:** Se pudieron evitar problemas y errores

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Muy de acuerdo	15	15	47%	47%
De acuerdo	12	27	38%	84%
Indeciso	1	28	3%	88%
En desacuerdo	3	31	9%	97%
Muy en desacuerdo	1	32	3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



Del total de colaboradores encuestados, se determinó que el 47% está muy de acuerdo en que algunos de los problemas que se han presentado dentro del área de crédito y cobranzas pudieron haber sido evitados si se los hubiese detectado a tiempo, seguido de un 38% que está de acuerdo. Tan sólo un 9% del total de la población está en desacuerdo.

**5. ¿Cómo considera el flujo normal operativo del departamento de crédito y cobranzas?**

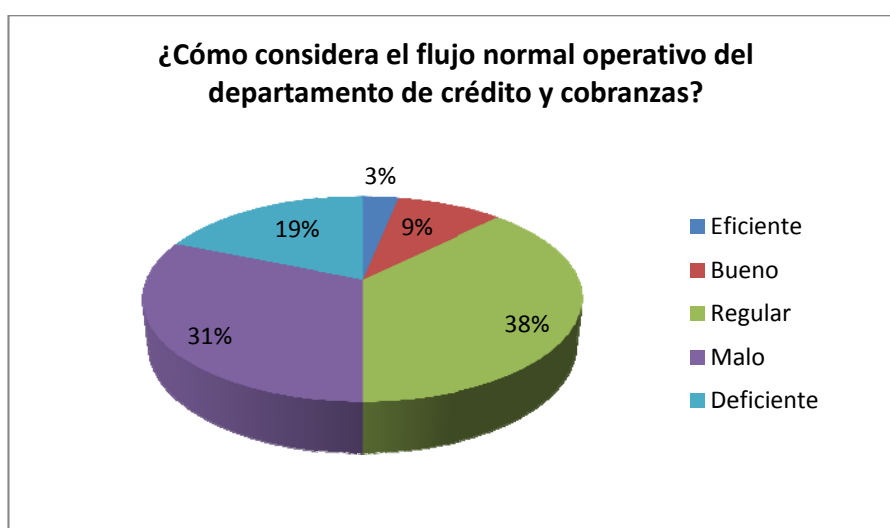
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Conocer el grado de funcionalidad del departamento de crédito y cobranzas de acuerdo al personal de DEPORPAS S.A.

**Indicador:** Nivel de credibilidad del departamento

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Eficiente	1	1	3%	3%
Bueno	3	4	9%	13%
Regular	12	16	38%	50%
Malo	10	26	31%	81%
Deficiente	6	32	19%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



En base a las respuestas obtenidas de los colaboradores encuestados, podemos concluir que el 38% considera regular el flujo normal operativo del departamento de crédito y cobranzas, seguido de una 31% que lo considera malo, y sólo el 3% cree que es eficiente.

**6. ¿Considera usted necesaria la implementación de medidas de control y supervisión en el Dpto. de Crédito Cobranzas?**

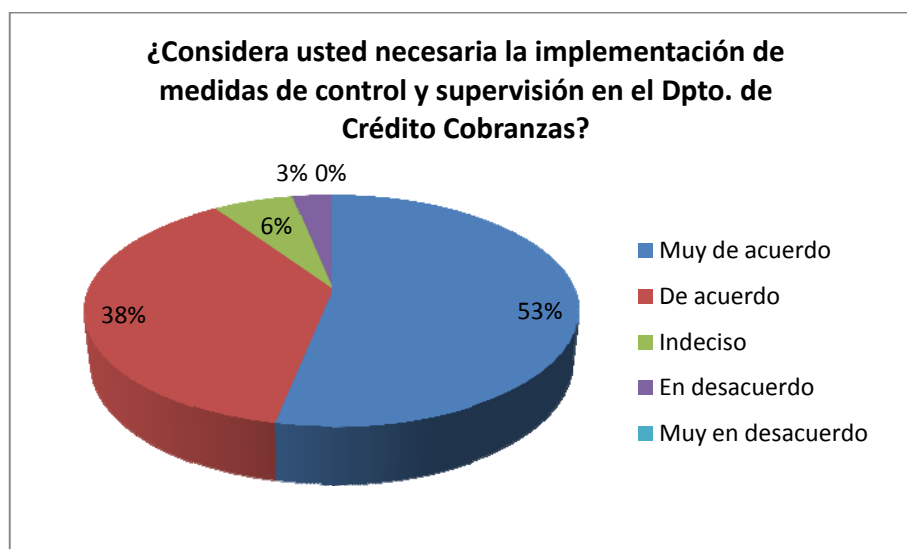
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Determinar si el personal de DEPORPAS S.A. considera adecuado o no la aplicación de normativas de control y supervisión.

**Indicador:** Nivel de conformidad en la implementación de políticas de control.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Muy de acuerdo	17	17	53%	53%
De acuerdo	12	29	38%	91%
Indeciso	2	31	6%	97%
En desacuerdo	1	32	3%	100%
Muy en desacuerdo	0	32	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



Se determinó que el alrededor del 91% del total de la población encuestada, considera necesaria la implementación de medidas de control y supervisión en el Departamento de Crédito Cobranzas, mientras que el 3% cree que no es necesaria.

**7. ¿La aplicación de normativas de control permitiría minimizar errores y evitaría fraudes en la empresa?**

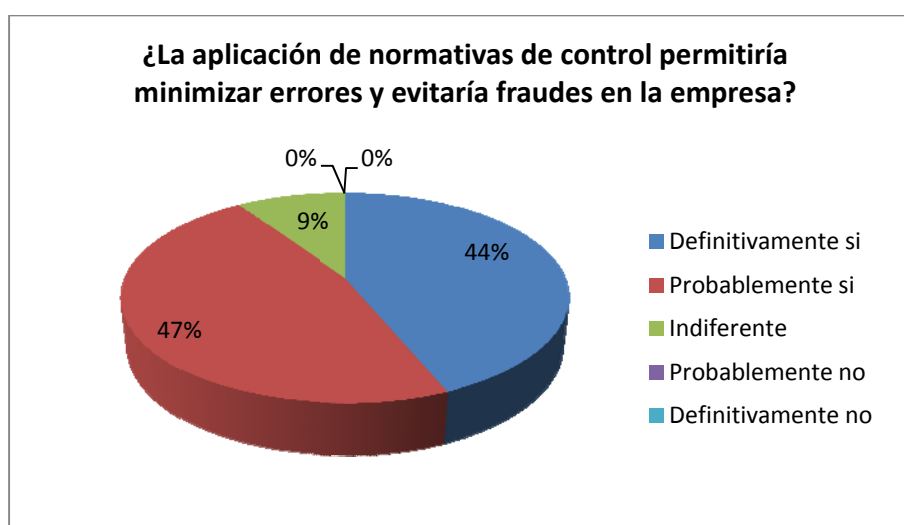
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Establecer la efectividad de las normas de control sobre la disminución de errores y descarte de fraudes.

**Indicador:** Grado de reducción de errores.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente si	14	14	44%	44%
Probablemente si	15	29	47%	91%
Indiferente	3	32	9%	100%
Probablemente no	0	32	0%	100%
Definitivamente no	0	32	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



Se pudo establecer, que de igual manera el 91% del total de los colaboradores encuestados manifiesta que la aplicación de normativas de control permitiría minimizar errores y evitaría fraudes en la empresa, tan sólo el 9% es indiferente a esta situación.

**8. ¿La evaluación sobre las actividades realizadas por el Dpto. de Crédito y Cobranzas debe ser...?**

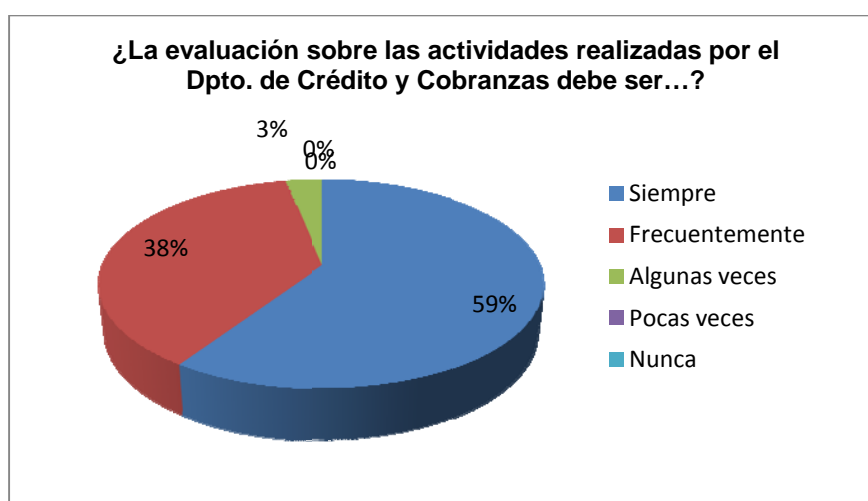
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Conocer la predisposición sobre la continuidad en los controles y evaluaciones.

**Indicador:** Frecuencia en aplicación de controles y evaluaciones.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Siempre	19	19	59%	59%
Frecuentemente	12	31	38%	97%
Algunas veces	1	32	3%	100%
Pocas veces	0	32	0%	100%
Nunca	0	32	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



De acuerdo a la encuesta realizada, el 97% de la población, considera que la evaluación sobre las actividades realizadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas debe ser constante. Siendo un mínimo el porcentaje que cree que debe ser realizado de manera más distante (3%).

**9. ¿Se requiere una supervisión continua en dicho departamento por parte de los mandos superiores?**

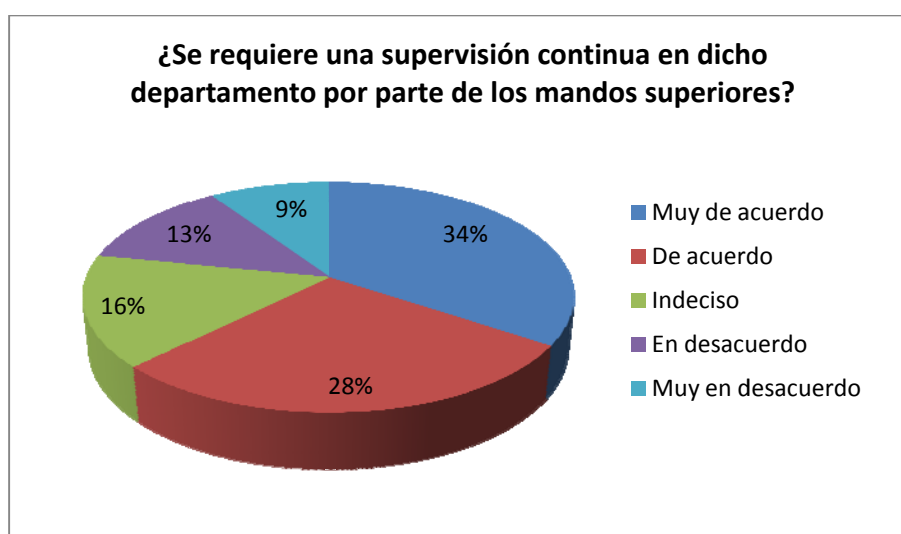
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Determinar la existencia de intervención y supervisión de los niveles superiores

**Indicador:** Niveles de control por jefes de departamento.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Muy de acuerdo	11	11	34%	34%
De acuerdo	9	20	28%	63%
Indeciso	5	25	16%	78%
En desacuerdo	4	29	13%	91%
Muy en desacuerdo	3	32	9%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



Se pudo determinar que el 34% de los colaboradores encuestados está muy de acuerdo que se requiere una supervisión continua en el departamento en estudio, por parte de los mandos superiores. Le sigue el 28% que se encuentra de acuerdo y tan sólo el 9% y el 13% consideran lo contrario.

**10. ¿Se necesita capacitar al personal que pertenece al departamento de crédito y cobranzas para el correcto desempeño de sus funciones?**

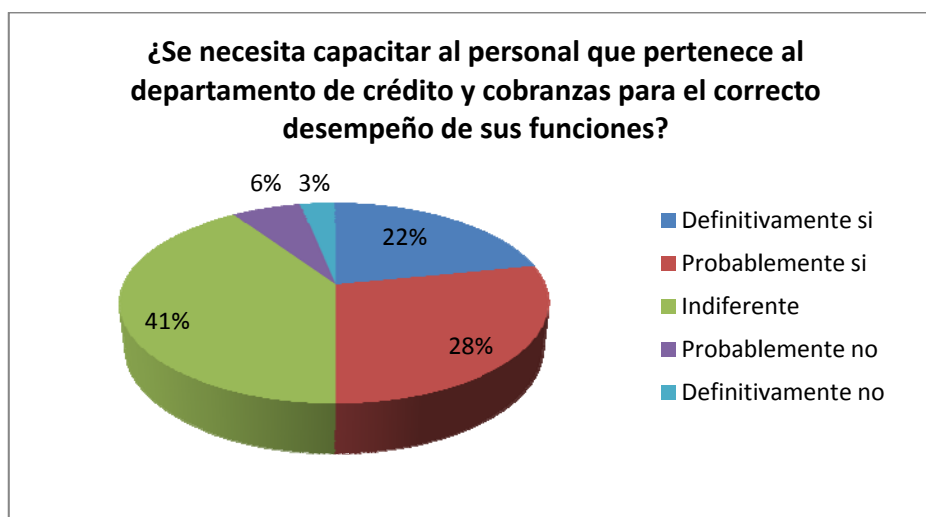
**Variable:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

**Dimensión:** Establecer la necesidad de instrucciones y directrices al personal encargado de la gestión de crédito y cobro.

**Indicador:** Escala de requerimiento de capacitación.

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente si	7	7	22%	22%
Probablemente si	9	16	28%	50%
Indiferente	13	29	41%	91%
Probablemente no	2	31	6%	97%
Definitivamente no	1	32	3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario 2012.



En base a la encuesta realizada a los colaboradores de Deporpas S.A., se concluye que el 22% del total de la población cree que definitivamente se necesita capacitar al personal que pertenece al departamento de crédito y cobranzas para el correcto desempeño de sus funciones, el 28% considera probablemente la situación, mientras que el 41% se mantiene indiferente.

## CONCLUSIONES

Con relación al diagnóstico de la situación del Sistema de Crédito y Cobranza, se conoció que no existen procedimientos para el desarrollo de las actividades del dicho departamento, tampoco se tienen establecidas las líneas que orienten a una buena gestión en este proceso, lo que trae consigo demoras y poca recuperación de las cuentas por cobrar, ya que un sistema de crédito y cobranza corresponde al conjunto de procedimiento, normas y políticas financieras y contables orientadas a la administración maximizada de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar relacionadas en la empresa.

En consecuencia se hace necesario la implementación de una Propuesta Administrativa que permita la optimización de dicho sistema en la empresa en estudio, ya que las condiciones de la misma son muy deficientes y presentan debilidades significativas para el normal desenvolvimiento de las transacciones comerciales, trayendo como consecuencias, entre ellas, fallas en la comunicación y la inexistencia de liquidez para solventar compromisos contraídos con terceros.

En referencia a los indicadores financieros, estos no se aplican lo cual entorpece el adecuado desarrollo en el proceso de cobranza, tomando en cuenta que los indicadores son de índole administrativos, empleados para la recuperación de las cuentas por cobrar dadas a los clientes en un periodo dado. De esta manera, se debe considerar que las razones tanto de liquidez como de periodo promedio de cobro, ya que van a permitir determinar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a medida que se determine el lapso o frecuencia en que va a recuperar las cuentas que estén pendientes de cobro.



La empresa posee problemas en el aspecto relacionado con la comunicación entre los departamentos que la conforman, ya que la información que ahí se genera es importante para la toma de decisiones.

Por los motivos antes expuestos y en función del análisis realizado, se sugiere elaborar una propuesta administrativa para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la DEPORPRAS S.A., con el propósito de establecer directrices y procedimientos de crédito y cobro, para el manejo de las cuentas por cobrar.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Título de la Propuesta**

La propuesta aquí presentada esta direccionada a alcanzar los niveles necesarios de control interno que permitan optimizar la eficiencia de las actividades realizadas por la organización. El título de la propuesta lo planteamos de la siguiente forma:

“Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno enfocado a las operaciones de Créditos y Cobranzas de Deporpas S. A. para el periodo 2012”

#### **4.2 Justificación de la Propuesta**

A través de este proyecto se pretende minimizar las fallas y debilidades en el control interno de las operaciones financieras del Departamento de Créditos y Cobranzas de Deporpas S. A. que podrían originar pérdidas significativas de la liquidez y del nivel económico de la organización.

Ésta propuesta ofrecerá a la empresa una serie de alternativas de control que permitirá mejorar el proceso utilizado para el desarrollo de las actividades del departamento de Crédito y Cobranzas, con el fin de alcanzar las metas preestablecidas.

La elaboración de un sistema de control permitirá cumplir los objetivos propuestos, mejorando el flujo de efectivo, la recuperación de cartera dentro de los plazos establecidos, la comunicación con los demás departamentos, la toma de decisiones, la relación con los clientes y la maximización de recursos.

### **4.3 Objetivo General de la Propuesta**

El objetivo principal de la propuesta es reducir las pérdidas económicas en la empresa Deporpas S. A. generadas por la falta de medidas de control sobre el personal y procesos, relacionados con la gestión de crédito y cobro.

### **4.4 Objetivos Específicos de la Propuesta**

Los objetivos específicos son:

- Establecer con claridad las funciones que deben ser realizadas por el departamento de Crédito y Cobranzas.
- Cumplir con los procedimientos de supervisión que deben ser realizados por parte de la Administración Gerencial
- Minimizar errores, eliminar fraudes y evitar irregularidades
- Aportar a la reducción de la antigüedad de cartera
- Reducir el riesgo de irregularidades, tales como la apropiación de recursos, jineteo de fondos, créditos indebidos y demás hechos generados por deficiencias en procesos de control de crédito y cobranzas.

### **4.5 Hipótesis de la Propuesta**

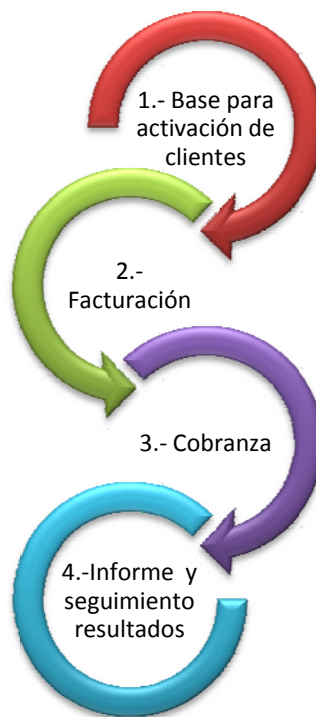
La hipótesis de la propuesta se plantea a continuación:

El diseño e implementación de un Sistema de Control Interno enfocado a las operaciones de Créditos y Cobranzas de Deporpas S. A. con perfil de optimización de actividades, permitirá disminuir las pérdidas económicas y mejorar el nivel de control interno de la organización

#### 4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta







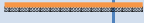



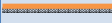
La propuesta de la presente investigación se ampara en cuatro ejes los cuales se detallan a continuación y se explican en el siguiente punto.

El flujo de la propuesta es el siguiente:



**Gráfico 4.1** Flujo de la Propuesta

El cronograma de implementación es:

No	ACTIVIDADES	FEBRERO 2013	MARZO 2013	ABRIL 2013	MAYO 2013	JUNIO 2013	JULIO 2013
1	Determinación de categorías						
2	Establecimiento de políticas de crédito						
3	Requerimiento de documentación						
4	Comité de aprobación						
5	Determinación de disponibilidad de documentos						
6	Reuniones sobre disponibilidad y reserva de inventarios						
7	Verificación de pedidos / procedimientos de facturación						
8	Planificación de cobranzas						
9	Procesos de recaudación, liquidación y verificación de información						
10	Procedimientos de ingresos a tesorería						
11	Informe y seguimiento de resultados						

#### 4.7 Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta es referido en los siguientes puntos:

### 4.7.1 ACTIVACIÓN DE CLIENTES

La activación de clientes consiste en llevar a cabo una serie de procedimientos que permitan a la empresa reducir los riesgos de falta de cobro, afectándola de manera relevante.

Establecer lineamientos desde el inicio del proceso, es decir, desde el momento en que surge un cliente, permitirá maximizar la eficiencia de los procesos posteriores.

Clasificar a los clientes de acuerdo a la probabilidad de pérdida, definir adecuadas políticas de crédito, obtener la documentación y garantías suficientes y tomar las decisiones más acertadas en base al análisis de todas estas variables, permitirá a la organización llevar un nivel de control adecuado sobre el riesgo de posibles cuentas incobrables.

Tenemos los principales aspectos que deben ser considerados en el proceso de activación de clientes:



**Gráfico 4.2** Activación de Clientes

#### 4.7.1.1 Determinación de Categorías

De acuerdo a la información de crédito obtenida, se establecen los niveles de riesgo, de acuerdo con la probabilidad de pérdidas, asociadas con las características particulares de cada cliente.

Para la determinación de categorías el enfoque será dado de acuerdo a la previa evaluación de 5 variables importantes los cuales darán como resultado 10 puntos sobre el tipo de clientes que son, para ser llamados:

CATEGORIAS	SIGNIFICADO
AAA	Excelente
AA	Muy Bueno
A	Bueno
B	Regular
C	Deficiente
Clientes Nuevos	

Los puntos a tomarse como referencia son los siguientes:

**A.-Solvencia Bancaria:** La solvencia bancaria será determinada de acuerdo a los saldos que maneja en sus cuentas, a mayor rotación de cifras, mayor perspectiva de capacidad de pago tendremos referente a éste.

La base referencial del presente punto se plantea a continuación:

Intervalos	Puntuación
\$30.000,00 - \$25.000,00	2
\$25.000,00 - \$20.000,00	1,5
\$20.000,00 - \$15.000,00	1,0
\$15.000,00 - \$10.000,00	0,5
Menor a \$10.000,00	0,25

**B.-Solvencia de Activos:** La solvencia de activos la mediremos de acuerdo a aquellos bienes que posee la empresa que de alguna forma sirvan de salvaguarda frente al crédito otorgado, la cual será pedida directamente al cliente para saber un valor aproximado del avalúo de los activos fijos con los que él cuenta.

La base referencial del presente punto se plantea a continuación:

Activos	Puntuación
\$75.000,00 - \$50.000,00	2
\$50.000,00 - \$25.000,00	1,5
\$25.000,00 - \$15.000,00	1,0
Menor a \$15.000,00	0,5

**C-Solvencia Comercial :** Dentro de la solvencia comercial tomaremos como puntos de referencia la rotación del cliente en el área comercial, analizando su comportamiento en negociaciones con otros proveedores, este paso se lo llevaría a cabo mediante el requerimiento de referencias comerciales a terceros.

La base referencial del presente punto se plantea a continuación:

Solvencia Comercial	Puntuación
\$50.000,00 - \$25.000,00	2
\$25.000,00 - \$20.000,00	1,5
\$20.000,00 - \$10.000,00	1,0
Menor a \$10.000,00	0,5



**D.-Montos:** En la determinación del puntaje en cuanto a los montos, tomaremos como referencia el historial del cliente en la empresa, los montos que ha manejado con anterioridad y el desarrollo que ha tenido a lo largo de los mismos, datos generados en base a referencias comerciales.

La base referencial del presente punto se plantea a continuación:

Intervalos	Puntuación
\$30.000,00 - \$25.000,00	2
\$25.000,00 - \$20.000,00	1,5
\$20.000,00 - \$15.000,00	1,0
\$15.000,00 - \$10.000,00	0,5
Menor a \$10.000,00	0,25

**E.-Puntualidad:** Hemos decidido puntuar con mayor valor al nivel de morosidad que presenta el cliente en la empresa, tomando en consideración los días de retraso que ha tenido en las cancelaciones de créditos ya otorgadas con anterioridad, de esta forma sabremos que si alguno de éstos clientes desea ampliar su crédito tendremos la seguridad de que dicho dinero sea pagado a corto o largo plazo de acuerdo a las negociaciones llevadas a cabo entre ambas partes.

La base referencial del presente punto se plantea a continuación:

Días de Mora	Puntuación
<b>0 días</b>	3
<b>1 - 15 días</b>	2,5
<b>16 - 30 días</b>	2,0
<b>31 - 45 días</b>	1,5
<b>46 - 60 días</b>	1
<b>61 - 90 días</b>	0,5
<b>Mayor a 90 días</b>	0

#### 4.7.1.2 Establecimiento de Políticas de Crédito

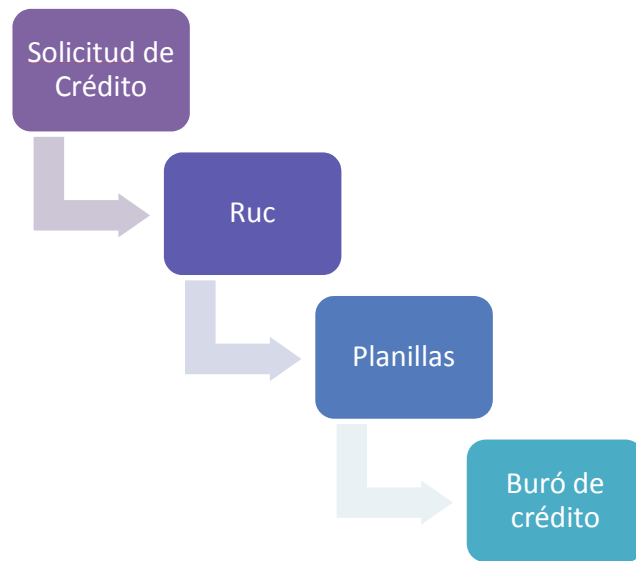
En lo correspondiente a políticas de crédito que se tomaran en consideración en el desarrollo de nuestra propuesta establecemos que:

<b>Montos(Dólares)</b>	<b>Plazo(días)</b>
<b>200 - 500</b>	15
<b>500 - 1000</b>	30
<b>1000 - 2000</b>	45
<b>2000 - 5000</b>	60
<b>5000 - 8000</b>	90
<b>Mas de 8000</b>	180 días

Los plazos aquí expresados están estipulados de forma general, mostrándose flexibles al momento de requerir algún tipo de crédito ya que los plazos también dependerán de la categoría y el buró de crédito del cliente solicitante

#### 4.7.1.3 Documentación Requerida

La documentación que le será requerida al cliente luego de la aprobación de su crédito será manejada por el departamento de Crédito y Cobranzas, el cual arreglará una carpeta-legajo, con el contenido detallado a continuación:



**Gráfico 4.3** Documentación Requerida

- **Solicitud de Crédito**

La solicitud de crédito es de esencial importancia ya que es el primer documento que proporciona datos que nos permiten conocer a la persona solicitante del crédito y una vez llenada se procederá a la investigación que corrobore los datos expuestos en dicha solicitud.

## SOLICITUD DE CREDITO

### Nombre/Dirección

Apellido:	Primer Nombre:	Segundo Nombre:	Cargo
Nombre del negocio:			
Dirección:			
Ciudad:	Estado:	Código Postal:	Teléfono:

### Información de la Compañía

Tipo de negocio:	Inicio de actividad:			
Forma legal con la que opera su negocio:				
Estado/Provincia: Sociedad <input type="checkbox"/>	Asociación <input type="checkbox"/>	Empresa individual <input type="checkbox"/>		
Si existe División/Subsidiaria, Nombre de la casa matriz:	Inicio de actividad:			
Nombre del responsable principal para operaciones comerciales de la compañía:	Cargo:			
Dirección:	Ciudad:	Estado:	Córeo Electrónico:	Teléfono:

### Referencias Bancarias

Nombre de la Institución:	Nombre de la Institución:	Nombre de la Institución:
Cuenta Corriente #:	Cuenta Corriente #:	Cuenta Corriente #

### Referencias Comerciales

[NOMBRE DE LA COMPAÑÍA]:	[NOMBRE DE LA COMPAÑÍA]:	[NOMBRE DE LA COMPAÑÍA]:
Nombre del contacto:	Nombre del contacto:	Nombre del contacto:
Teléfono:	Teléfono:	Teléfono:
La Cuenta opera desde:	La Cuenta opera desde:	La Cuenta opera desde:
Limite de credito:	Límite de crédito:	Limite de crédito:
Saldo actual:	Saldo actual:	Saldo actual:

## Información Financiera

Activo total de la compañía	Pasivo total de la compañía	Ingreso neto anual	
¿Alguno de sus funcionarios o subsidiarias se presentaron alguna vez en quiebra? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
¿Se encuentra su compañía atravesando algún litigio? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es sí, describa:			

Declaramos que la información que antecede es verdadera, correcta, y completa; y ha sido entregada a la compañía para la aplicación de su crédito. Autorizamos a la compañía a realizar la investigación de crédito que considere necesaria, inclusive comunicarse con las referencias comerciales y bancos especificados anteriormente, y obtener informes crediticios. Autorizamos a todas las referencias comerciales, bancos y agencias de informes de crédito a revelar a la compañía cualquier y todos los antecedentes financieros y crediticios de mi compañía y de mi mismo/a:

**He leído los términos y condiciones declarados a continuación y acuerdo en la totalidad de los mismos.**

**Nombre de la Compañía:** \_\_\_\_\_

**Firma Autorizada:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

- **Buró de Crédito**

Nos permite conocer el expediente crediticio de las personas y nos otorga toda aquella información que nos facilite la aprobación o no de un crédito

- **Ruc**

Luego de conocer el expediente crediticio de las personas o empresas, también es necesario realizar un análisis de la situación jurídica de cada una de las mismas, análisis que nos permitirá conocer su situación actual ante el fisco.

The screenshot shows the SRI.gob.ec website interface. At the top left is the logo 'SRI.gob.ec'. Below it is a blue bar with the text 'Desconectado'. The main content area has a breadcrumb trail: 'Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente'. On the left side, there is a white box with the text 'Autorización de Documentos'. The main content area is titled 'Información del Contribuyente' and contains a table of taxpayer data for DEPORPAS S.A.

Razón Social:	DEPORPAS S.A.
RUC:	0992242175001
Nombre Comercial:	DEPORPAS S.A.
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
Fecha de inicio de actividades	29-04-2002
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	23-08-2012

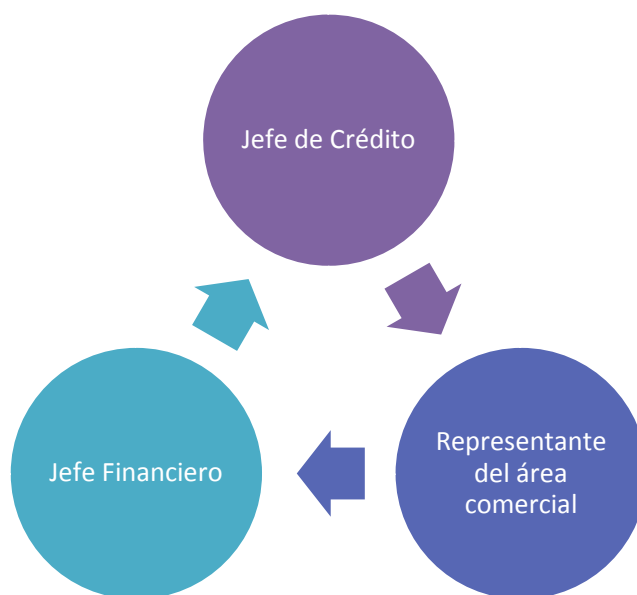
► Establecimientos registrados

- **Planillas**

Posterior al análisis de cada uno de los puntos que mencionamos anteriormente se debe realizar un estudio en base a las aportaciones que realizan cada una de estas personas o empresas solicitantes de crédito y que de ésta forma nos sirva como referencia para la aprobación o negación del mismo.

#### 4.7.1.4 Comité de Aprobación

Una vez exista una solicitud de crédito, deberá convocarse al comité respectivo para que estudie de forma más directa y personalizada al cliente y examine la posibilidad de otorgarle o no crédito, dicho comité estaría formado por:



**Gráfico 4.4** Comité de Aprobación

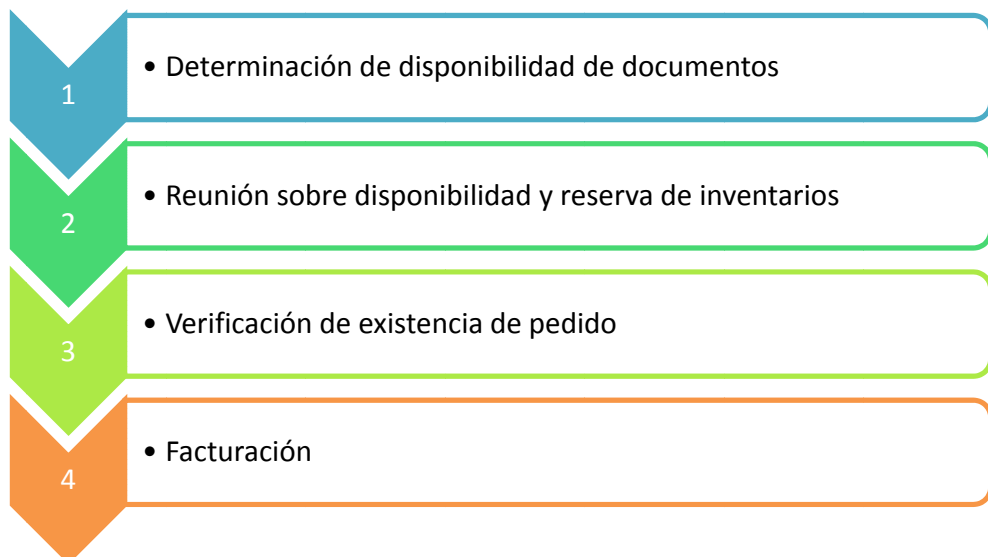
- **Jefe de Crédito:** El encargado de buscar el cumplimiento de las políticas y lineamientos de crédito establecidas, enfocándose siempre a reducir el riesgo de incobrabilidad y pérdidas.

- **Representante del Área Comercial:** Siendo el Jefe de Ventas o el vendedor asignado, que buscará evitar la restricción en las ventas, direccionando al comité a considerar la posibilidad de expansión del crédito del cliente.
- **Jefe Financiero:** Haciendo las veces de árbitro, tratando de equilibrar las opciones de expandir o limitar el crédito de cada cliente. Siendo la persona que tome la decisión final, en base a los criterios expuestos por el Jefe de Crédito y el representante Comercial.

#### 4.7.2 FACTURACIÓN

Luego de concluidos los procedimientos relacionados con la activación del cliente, se origina el proceso de facturación, a través del cual se emitirá las correspondientes facturas, documento legal que le da a la organización el derecho al cobro.

Los diferentes aspectos a ser considerados dentro de este proceso son los siguientes:



**Gráfico 4.5** Facturación



#### **4.7.2.1 Determinación semanal de disponibilidad de documentos para facturación**

Es relevante conocer la cantidad disponible de facturas antes de iniciar con la facturación respectiva. Por lo tanto es importante realizar un control semanal sobre el stock disponible, su vigencia actual, el mínimo requerido y si estas necesidades se encuentran cubiertas.

Proponemos un cuadro de control, que será elaborado semanalmente, presupuestando el consumo de facturas que se tendrá la semana siguiente.

Se establecerán los siguientes puntos:

- El número secuencial disponible
- Su fecha de validez
- La cantidad de facturas utilizables
- Si contamos o no con un pedido de facturas en tránsito
- El monto mínimo que se necesitará emitir en la semana
- Si se cubre o no con la cantidad mínima requerida
- El estado tributario actual de la organización, para conocer el plazo de vigencia que tendrían los comprobantes por emitir
- La cantidad de facturas que se requerirán a la imprenta. Dato que se relacionará de acuerdo al estado tributario de la institución, y el promedio de facturas que se utilizarán durante el periodo.

La persona encargada de la elaboración del cuadro de control será el “Asistente de Facturación”, con la respectiva supervisión del “Jefe de Ventas”.

A continuación presentamos el formato respectivo:

**DEPORPAS S.A.**

**Cuadro de Control Disponibilidad de Facturas**

**Responsable:** Asistente de Facturación

**Supervisa:** Jefe de Ventas

Meses	Semana	Secuencial en stock		Validez hasta	Condición /Estado	Cantidad de facturas disponibles	Cantidad Actual Requerida	Facturas en Proceso	Cobertura Stock Mínimo Requerido	Estado Tributario	Cantidad de facturas por pedir
		Desde	Hasta								
Enero	1	4700	5000	20/01/2013	Válido	301	110	0	Ok	Al día	0
	2	4800	5000	20/01/2013	Válido	201	115	0	Ok	Al día	0
	3	4900	5000	20/01/2013	No Válido	0	120	0	Insuficiente	Al día	1500
	4										
Febrero											
Marzo											
Abril											
Mayo											
Junio											

#### 4.7.2.2 Reunión semanal sobre disponibilidad y reservas de inventarios

Un procedimiento necesario dentro del proceso de facturación es conocer la cantidad de productos que se encuentran disponibles en bodega, que la organización se encuentre abastecida de los materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento frente a sus demandas. La existencia o no de mercadería suficiente en bodega juega un papel de vital importancia en la continuidad normal operativa de la organización.

Para tal efecto es importante realizar reuniones en donde se involucren, las áreas de ventas y almacenaje, los participantes serán:

- Jefe de Bodega
- Jefe de Ventas
- Vendedores

En dicha reunión, el responsable de bodega deberá proporcionar información relacionada con la cantidad de unidades disponibles de cada producto, la misma que será complementada por el Jefe de Ventas, de la siguiente manera:

Bodega					Ventas		
Producto	Categoría	Unidades Almacenadas (1)	Unidades en Tránsito (2)	Unidades Disponibles (3) (1 + 2)	Unidades Presupuestdas por Vender (4)	Pedidos Adicionales Recibidos (5)	Reserva de Unidades (3 – 4 – 5)

Se determinará, si la reserva de inventario es suficiente o no, para así considerar el requerimiento de más inventario al departamento de Compras.

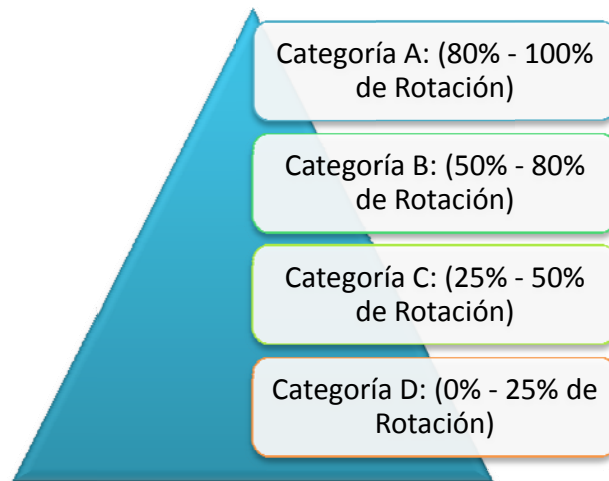
Adicionalmente, a continuación detallamos actividades relacionadas al Área de Bodega, que permitirán la optimización de la información presentada en la respectiva reunión semanal de las diferentes áreas:

Actividades	Recursos	Responsables	Periodicidad
Clasificar el inventario según su frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> <li>Etiquetas</li> <li>Procedimientos</li> </ul>	Jefe de Bodega Asistente de Bodega	Mensual
Control Visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> <li>Lápiz</li> <li>Papel</li> <li>Cámara fotográfica</li> </ul>	Jefe de Bodega Asistente de Bodega	Semanal
Informar a ventas la disponibilidad y reserva de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> <li>Informe escrito</li> </ul>	Jefe de Bodega	Semanal

El objetivo de categorizar los inventarios, es separar lo más importante de lo menos importante; el clasificar los inventarios en grupos permitirá establecer un grado de control adecuado sobre cada uno de ellos.

Esta clasificación se basa principalmente en los siguientes criterios:

- Frecuencia de demanda
- Porcentaje de rotación de inventario



**Gráfico 4.6** Categorización de Inventarios

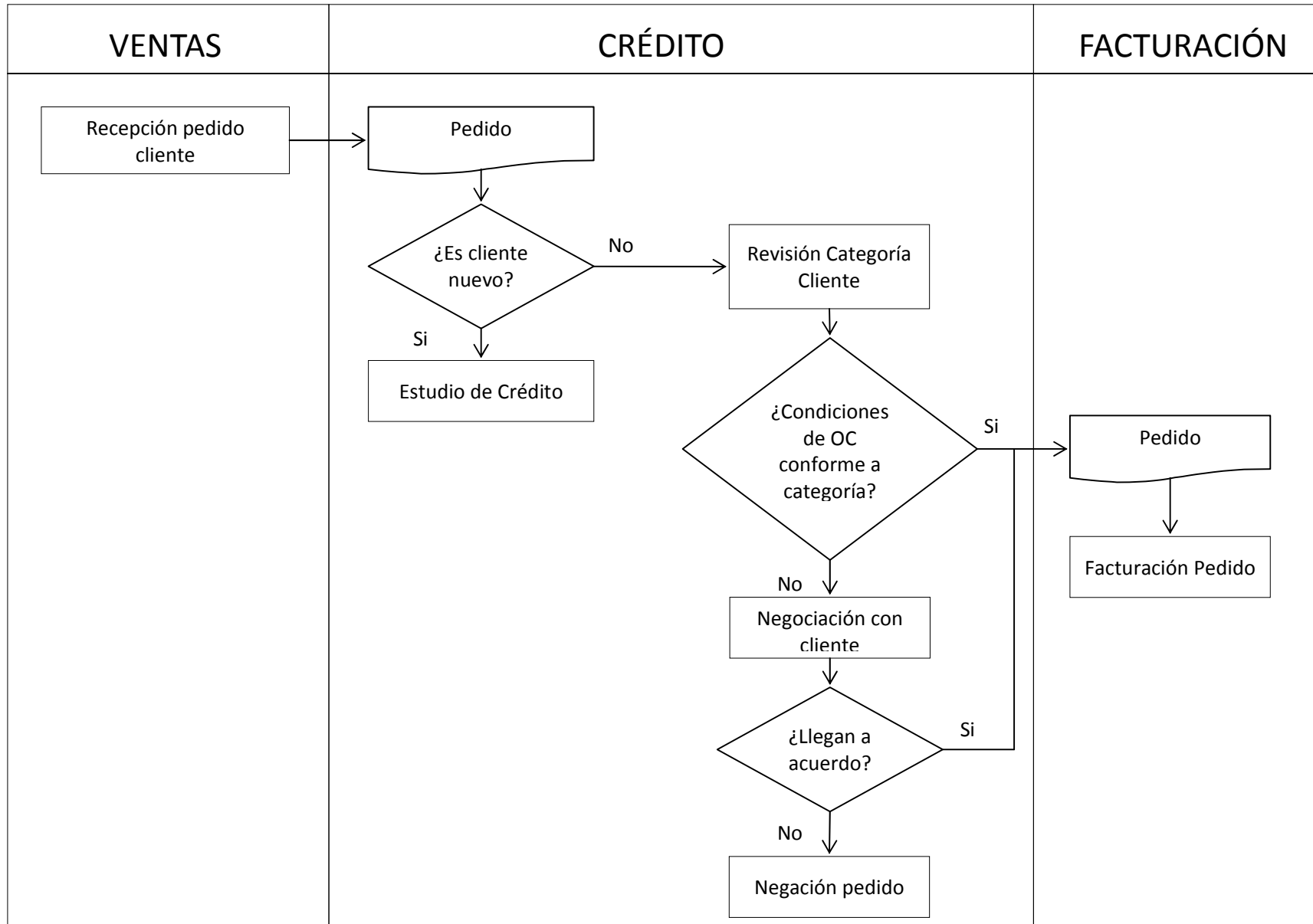
### 4.7.2.3 Verificación de existencia de pedido

Cuando se origina el pedido de un cliente, se receptorá su requerimiento en el siguiente formato:

<b>DEPORPAS S.A.</b>						
Fecha:	_____					<b>ORDEN DE COMPRA N°</b> <b>XXXXXX</b>
Cliente:	_____					
Dirección de Entrega:	_____					
Fecha de Entrega:	_____					
Código	Producto	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	IVA 12%	Precio Total
Son: _____					<i>Subtotal</i>	
					<i>IVA 12%</i>	
					<i>Total</i>	
<b>Observaciones:</b>						
<b>ELABORADO</b>		<b>AUTORIZADO</b>		<b>DESPACHADO</b>		

A continuación se muestra el proceso a través del cual se gestionará el pedido de un cliente:

**FLUJOGRAMA SUB- PROCESO GENERACION ORDEN DE COMPRA**



#### **4.7.2.4 Facturación**

El proceso de facturación empieza una vez que el departamento de Crédito y Cobranzas envía a Facturación, la orden de compra aprobada, que superó todos los requisitos y paso establecidos.

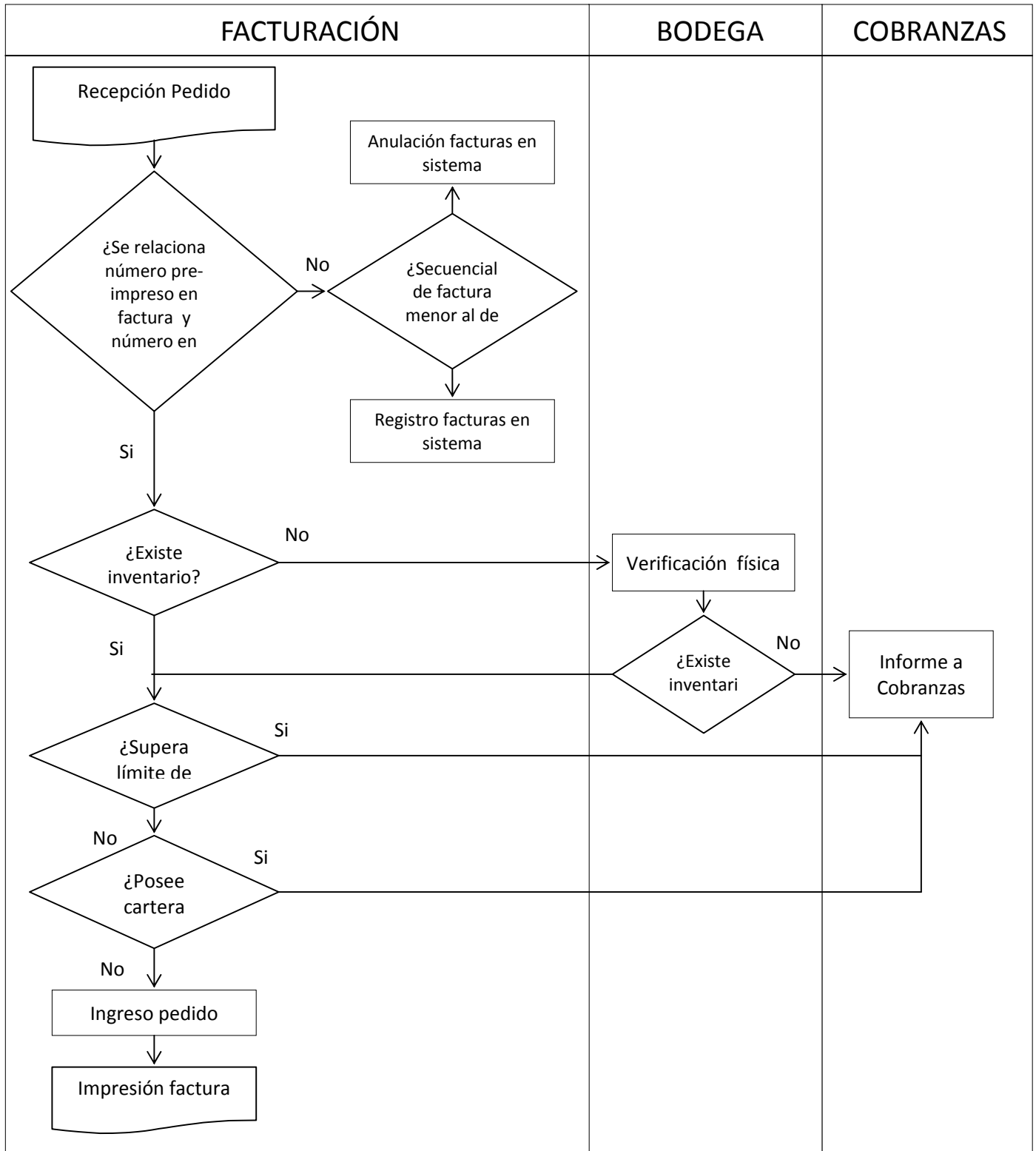
El Asistente de Facturación, deberá considerar los siguientes puntos previo a la emisión de las facturas:

- Match entre número pre-impreso y del sistema
- Determinación del existencia de inventario
- Verificación del cupo de crédito
- Verificación de antigüedad de la cartera

En caso de ser necesario, en este proceso se verán involucradas las áreas de bodega y de crédito y cobranzas.

A continuación se muestra el flujograma del proceso en mención:

## FLUJOGRAMA SUB-PROCESO FACTURACIÓN





#### 4.7.2.4.1 Entrega de Facturas a Bodega

Concluida la generación de facturas, se procederá a la entrega de las mismas al área de bodega, para su envío junto con el despacho de mercadería y la documentación adicional.

Por lo consiguiente, se realizará un Acta de Entrega de Facturas, en donde se detallarán los documentos entregados:

- **Elabora:** Asistente de Facturación
- **Recibe:** Asistente de Bodega

### DEPORPAS S.A.

#### ACTA DE ENTREGA DE FACTURAS POR DESPACHAR

Fecha de Entrega: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Fecha de Emisión	Nº Factura	Cliente	Monto
__ / __ / ____	001256	A	\$ 1500
__ / __ / ____	001257	B	\$ 1800
__ / __ / ____	001258	C	\$ 2600
__ / __ / ____	001259	D	\$ 11000
ELABORADO POR		RECIBIDO POR	

#### 4.7.2.4.2 Verificación recepción acuse de recibo

Es importante ejercer un control sobre las facturas entregadas a bodega para su despacho correspondiente, verificar el acuse de recibo del cliente en la copia respectiva.

Por tal razón, se elaborará, una hoja de control de las facturas devueltas por bodega.

- **Elabora:** Asistente de Facturación, de acuerdo al físico recibido por el Asistente de Bodega.

### DEPORPAS S.A.

#### ACTA DE ENTREGA DE FACTURAS POR DESPACHAR

Fecha de Recepción: 02/02/2012

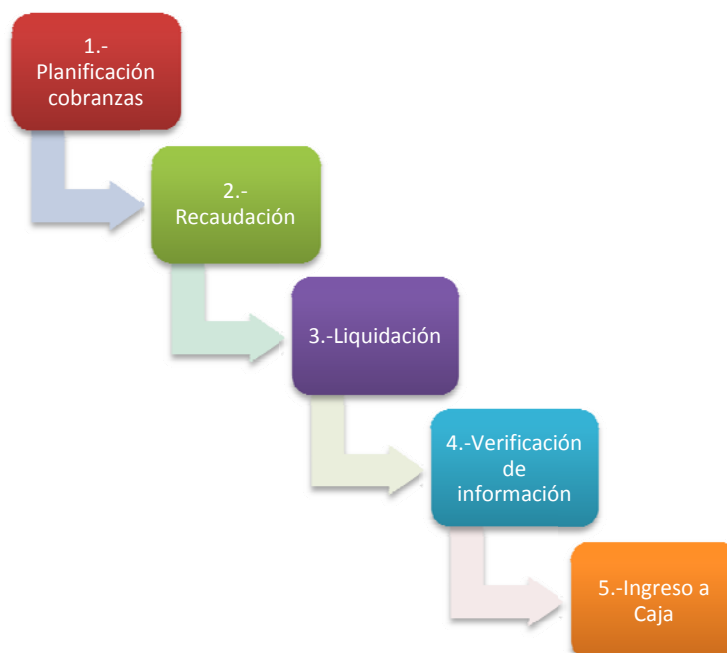
Fecha de Emisión	Nº Factura	Cliente	Monto	Fecha de Despacho	Acuse de Recibo
01/02/2012	001256	A	\$ 1500	01/02/2012	X
01/02/2012	001257	B	\$ 1800	03/02/2012	
01/02/2012	001258	C	\$ 2600	01/02/2012	X
01/02/2012	001259	D	\$ 11000	02/02/2012	
RECIBI CONFORME			ENTREGADO POR		

### 4.7.3 COBRANZAS

El proceso de cobranzas inicia luego de la respectiva facturación. Esta etapa es de gran importancia ya que de la buena gestión de cobro que se realice, dependerá la adecuada recuperación de cartera y la reducción al máximo de las pérdidas por cuentas incobrables.

El departamento de crédito y cobranzas tomará decisiones importantes para determinar y evaluar los procedimientos y estrategias que se llevaran a cabo. La vigilancia constante de la cartera es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente.

Las diferentes fases dentro de este proceso son:



**Gráfico 4.7 Fases Cobranza**

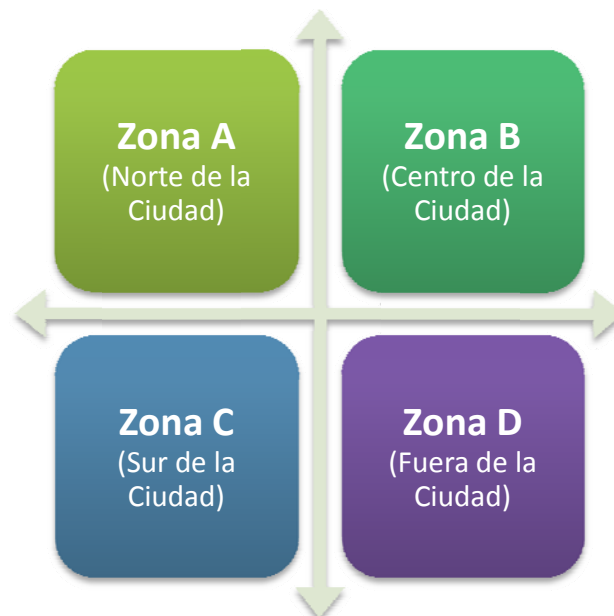
#### 4.7.3.1 Planificación semanal de cobranza

El objetivo de la planificación de cobranza es generar programas de cobro, que permitan determinar las acciones que se realizarán sobre las deudas de clientes, siendo su enfoque principal maximizar la recuperación de cartera.

De la misma manera, este proceso requerirá de un control, que atienda los siguientes puntos:

- Control de cumplimiento: de los planes de cobranza generados, para evaluar el nivel de precisión de la planificación.
- Control de efectividad: (maximización de recursos) para evaluar impactos en ascensos o disminuciones.

Como parte de la planificación de cobranzas, es de gran importancia zonificar a los clientes, es decir, clasificar a los clientes por zonas de acuerdo a su ubicación, logrando así establecer áreas específicas de concentración de clientes.



**Gráfico 4.8** Zonificación de Clientes

Las herramientas a emplearse consistirán en una hoja de ruta que será entregada a cada vendedor de manera semanal a fin de realizar los cobros respectivos. Este documento tendrá relación con las siguientes personas:

- **Elabora:** Asistente de Cobranzas
- **Supervisa:** Jefe de Cobranzas
- **Dirigido a:** Vendedor

A continuación se muestra el formato:

**DEPORPAS S.A.**  
**HOJA DE RUTA – PLANIFICACIÓN DE COBRANZAS**

Vendedor: XXX

Fecha de Corte: Al \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES		
Zona	Cliente	Monto	Zona	Cliente	Monto	Zona	Cliente	Monto	Zona	Cliente	Monto	Zona	Cliente	Monto
B		\$ 2150	A		\$ 2100	A		\$ 2200	B		\$ 360	D		\$ 3400
C		\$ 1500	A		\$ 12500	A		\$ 1300	B		\$ 960	D		\$ 2500
C		\$ 3200	A		\$ 3250	B		\$ 650	B		\$ 1600	D		\$ 12000
C		\$ 50	A		\$ 1720	B		\$ 220	B		\$ 5000	D		\$ 4700
C		\$ 575	A		\$ 786							D		\$ 920
			A		\$ 921							D		\$ 360
			A		\$ 432							D		\$ 250
			A		\$ 2690							D		\$ 950
			A		\$ 95							D		\$ 1360
												D		\$ 430

Como anexo a las hojas de ruta de cada vendedor, se incluirá un detalle de los datos relacionados a la ubicación de cada cliente y a los documentos vencidos a cobrar por día. Se busca a través de este formato, pormenorizar todo tipo de información que le permita al vendedor, organizar su recaudación y maximizar recursos.

El formato es el siguiente:

**DEPORPAS S.A**  
**PLANIFICACIÓN DE COBRANZAS**

Vendedor:  
XXX

Zona:  
A

Fecha:  
Lunes \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Cliente:		Contacto:	
Dirección:			
Teléfono:		Horario:	
Nº de Documento:	Fecha de Emisión:	Saldo Actual:	

Cliente:		Contacto:	
Dirección:			
Teléfono:		Horario:	
Nº de Documento:	Fecha de Emisión:	Saldo Actual:	

Cliente:		Contacto:	
Dirección:			
Teléfono:		Horario:	
Nº de Documento:	Fecha de Emisión:	Saldo Actual:	

#### 4.7.3.2 Recaudación

Mediante las hojas de ruta y sus anexos respectivos, cada vendedor procederá a la recaudación de valores de acuerdo a lo planificado.

Es de gran importancia que el vendedor, programe su recorrido de tal manera que logre incrementar la eficacia de su recaudación y maximizar los recursos.

El vendedor podrá elaborar un informe diario de los lugares visitados, permitiéndole contar con un soporte del trabajo realizado, además de proporcionar información sobre su uso de tiempo.

Para darle veracidad a la información presentada, deberán incluirse las firmas de las personas responsables que lo atendieron en su visita.

### DEPORPAS S.A. DETALLE DE RECORRIDO

Fecha: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

<b>Hora Llegada</b>	<b>Hora Salida</b>	<b>Cliente</b>	<b>Cobro Realizado</b>	<b>Firma</b>
09:50	10:00	A	SI	
10:20	10:30	B	NO	



### 4.7.3.3 Liquidación

De manera diaria, el vendedor liquidará con el Área de Cobranzas, las recaudaciones realizadas en el día, para así determinar el total de cobros efectuados y los documentos que se encuentran aún pendientes de pago.

Para tal efecto, se utilizará el siguiente formato:

- **Elabora:** Vendedor
- **Aprueba:** Jefe de Cobranzas

**DEPORPAS S.A.**  
**LIQUIDACIÓN DE RECAUDACIONES**

Vendedor: xxx

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

(SALIDA)		(RETORNO)					
Cliente	Valor por Cobrar	Cliente	Valores Cobrados			Cliente	Valores No Cobrados
			Efectivo	Cheques	Depósitos / Transferencias		
A	\$ 2150	A		\$ 2150			
B	\$ 1500					B	\$ 1500
C	\$ 3200	C			\$ 3200		
D	\$ 50	D	\$ 50				
E	\$ 575					E	\$ 575
<b>SUMA</b>	\$ 7475		\$ 50	\$ 2150	\$ 3200		\$ 2075

Cabe recalcar, que en los casos de depósitos efectuados por clientes, el vendedor debe presentar la papeleta de depósito, de no contar con el soporte respectivo, este cobro será confirmado con el departamento contable.

#### **4.7.3.4 Verificación de Información**

La verificación de información es una medida de control preventiva, que permitirá reducir en gran nivel el riesgo de presentación de información errónea por parte del recaudador, incumplimiento en sus labores y mal empleo de recursos.

Posteriormente a la liquidación de recaudaciones realizada entre Vendedor y Cobranzas, el Jefe de Crédito cruzará esta información con un Auditor de Ruta.

El Auditor de Ruta será el encargado de supervisar la ruta de cada vendedor, a fin de cotejar y verificar las recaudaciones informadas por los mismos. El auditor de ruta efectuará el seguimiento a dos recaudadores diarios de la zona planificada, selección efectuada en base a consideraciones de riesgo y de integridad.

De manera diaria, supervisará la ruta de uno o más vendedores, sin su conocimiento, validando sus recaudaciones mediante confirmaciones directas con los clientes o a través de un seguimiento personal al vendedor seleccionado.

De esta manera, se podrá verificar la información presentada por el vendedor, logrando un nivel de control sobre los montos ingresados por cobranzas además de corroborar el cumplimiento del vendedor en sus recaudaciones y su eficacia en el empleo de tiempo.

El Auditor de Ruta elaborará un reporte de recaudaciones por cada vendedor, muy similar al formato de liquidación utilizado por cobranzas:

DEPORPAS S.A.

INFORME DE AUDITORÍA EN RECAUDACIONES

Vendedor: xxx

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Ciente	Valor por Cobrar	Ciente	Valores Confirmados	Ciente	Valores No Cobrados
A	\$ 2150	A	\$ 2150		
B	\$ 1500			B	\$ 1500
C	\$ 3200	C	\$ 3200		
D	\$ 50	D	\$ 50		
E	\$ 575			E	\$ 575
<b>SUMA</b>	\$ 7475		\$ 5400		\$ 2075

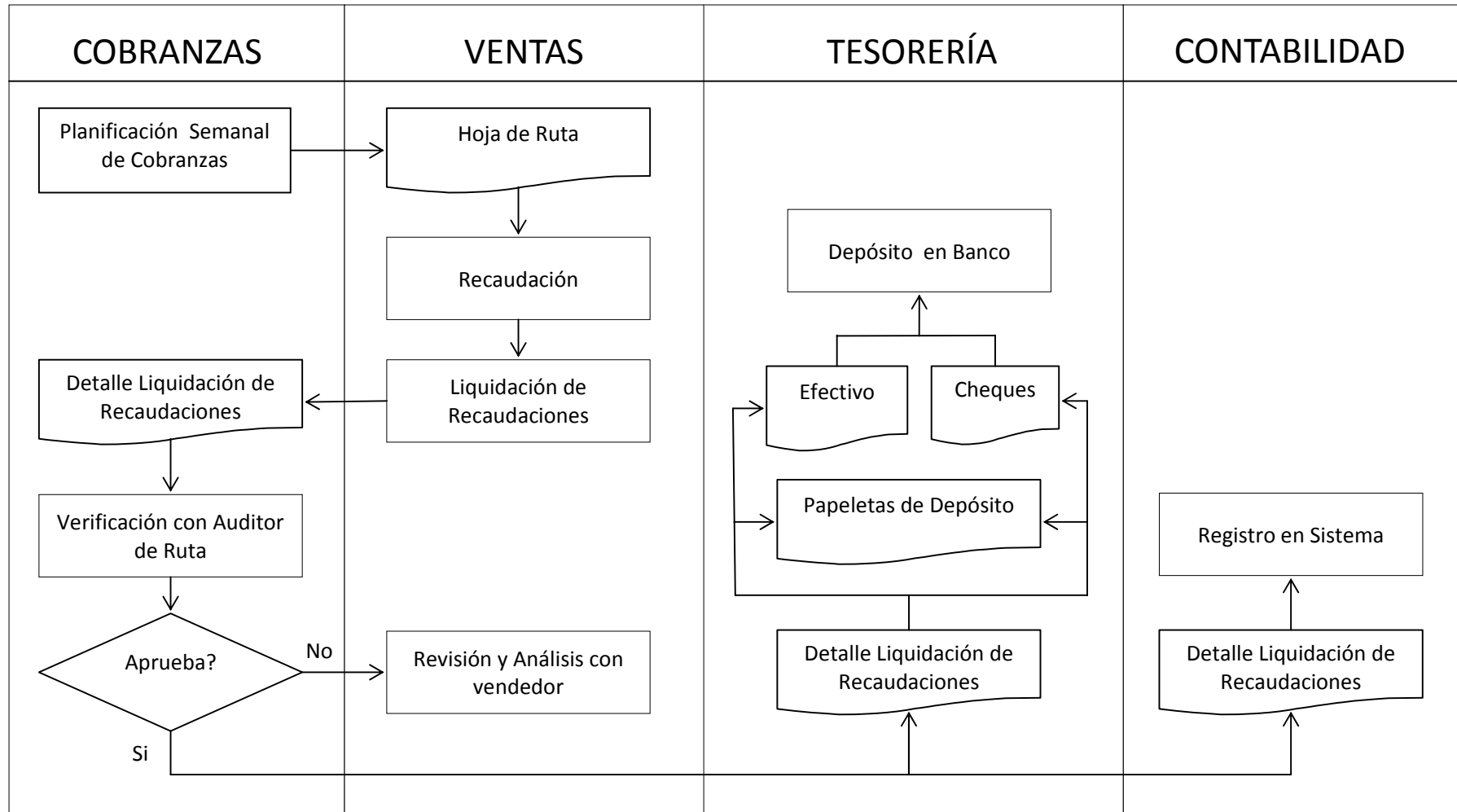
#### 4.7.3.5 Ingreso de cobros efectuados a caja

Como último procedimiento en el proceso de cobranzas, tenemos el ingreso a Caja del total de las recaudaciones realizadas.

El Jefe de Cobranzas entregará diariamente la liquidación de recaudaciones elaborada junto con el vendedor y verificada con el Auditor de Ruta, usando el mismo formato establecido previamente para la liquidación correspondiente, junto con los cheques, papeletas de depósito y dinero en efectivo recibidos, con el respectivo acuse de recibo. Enviando una copia del mismo al departamento de Contabilidad, quien se encargará del registro de los cobros efectuados.

El flujograma del proceso de cobranza se muestra de la siguiente forma:

## FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRANZA



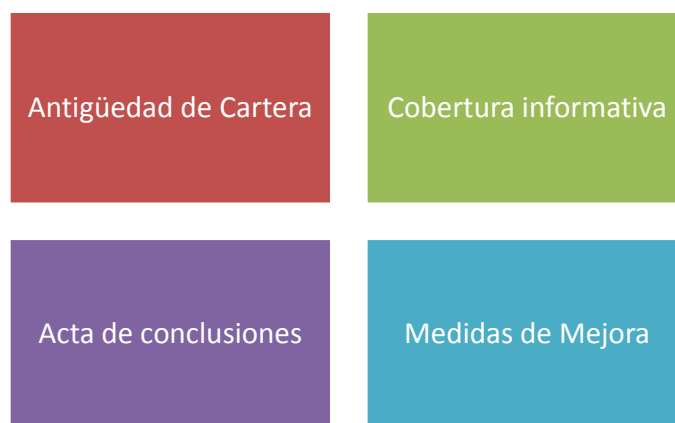
#### 4.7.4 INFORME Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

El objetivo al cual se busca llegar, después de todos y cada uno de los procesos antes descritos, es a la preparación de un informe mensual, donde se plasmen debidamente los resultados finales obtenidos.

El departamento financiero de la organización y los altos mandos necesitan conocer los resultados de la cobranza, es decir principalmente, cuál es la cantidad de efectivo que se ha podido recuperar, además de aquellos otros puntos que permitan mejorar la rotación de la cartera.

A posterior, estos informes permitirán realizar con mayor exactitud presupuestos de flujos de fondos que se espera recuperar a una fecha determinada, representando una importante contribución a la administración financiera de la institución.

Los aspectos que se verán involucrados con este informe serán:



**Gráfico 4.9** Aspectos Informe de Crédito

#### **4.7.4.1 Antigüedad de Cartera**

El departamento de crédito y cobranzas, realizará un informe mensual de Análisis de Antigüedad de Cartera, con el propósito de vigilar y supervisar las cuentas de los clientes para que los cobros sean realizados oportunamente.

Cuando el cliente tenga vencida su cuenta, el departamento de crédito debe tener la autoridad suficiente para suspender los embarques futuros hasta que esté al corriente su saldo o tenga un arreglo para liquidar su adeudo.

El formato que se empleará para presentar dicha información, será el siguiente:

**DEPORPAS S.A.**

**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA**

Fecha de Corte:      \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

<b>Nº</b>	<b>Cliente</b>	<b>Saldo</b>	<b>Al Corriente</b>	<b>De 0 a 30 días</b>	<b>De 31 a 60 días</b>	<b>De 61 a 90 días</b>	<b>De 91 a 120 días</b>	<b>Más de 120 días</b>
1	A	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00	\$ 5.000,00				
2	B	\$ 15.600,00	\$ 12.500,00	\$ 3.100,00				
3	C	\$ 36.900,00	\$ 36.000,00			\$ 900,00		
4	D	\$ 46.800,00	\$ 40.000,00		\$ 6.800,00			
5	E	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00					
6	F	\$ 25.000,00	\$ 22.000,00		\$ 3.000,00			
7	G	\$ 12.300,00	\$ 10.000,00	\$ 2.300,00				
8	H	\$ 5.000,00				\$ 5.000,00		
9	I	\$ 2.500,00						\$ 2.500,00
10	J	\$ 46.000,00	\$ 46.000,00					
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 290.100,00</b>	<b>\$ 261.500,00</b>	<b>\$ 10.400,00</b>	<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 5.900,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.500,00</b>
			90%	4%	3%	2%	0%	1%

#### 4.7.4.2 Cobertura informativa

Mensualmente, se reunirán las áreas involucradas en el proceso de Crédito y Cobranzas, para realizar un análisis y medir la gestión de crédito y cobro del período.

Las personas que intervendrán en dicha reunión serán:

<b>Crédito y Cobranzas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Financiero</b>
Jefe de Crédito Asistentes de Crédito	Jefe de ventas Vendedores	Gerente Financiero

#### 4.7.4.3 Acta de Conclusiones y medidas de mejora

El objetivo principal de la reunión de áreas para el análisis del estado de las cuentas por cobrar clientes, es generar las conclusiones respectivas y establecer las medidas que serán implementadas para corregir las deficiencias determinadas en el análisis previo.

El Jefe de Crédito y Cobranzas elaborará dicho informe al Departamento Financiero, que deberá incluir las conclusiones relacionadas a los siguientes aspectos:

- Falencias en el otorgamiento de crédito:
  - Ampliación de días de crédito
  - Incremento cupo de crédito
  - Aprobación de nuevos créditos
- Estado de la cartera
  - Nivel de morosidad
  - Número de días vencidos
  - Casos particulares de clientes con más de 120 días vencidos
- Recuperación de cartera
  - Nivel de recuperación



#### **4.8 Impacto/ producto/ beneficio**

La aplicación de los procedimientos que han sido planteados en la propuesta, serán de gran apoyo al objeto principal de estudio, el otorgamiento de crédito y la gestión de cobranza.

Dentro del negocio, la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar clientes, es de gran relevancia, por lo que la implementación de un adecuado sistema de control es imperativa.

Es necesario, utilizar la mayor cantidad de técnicas, herramientas y estrategias posibles antes de conceder un crédito, así como para realizar cobranzas; ya que convertir esas cuentas por cobrar en efectivo, evaluar su rotación y calidad, es de vital importancia para la estabilidad de la organización.

A continuación presentamos proyección de impacto monetario de la propuesta:

### Recuperación de Cartera

Meses	Previo propuesta a Dic 2012		Proyección Propuesta 2013	
	Cartera Cobrada	Peso Porcentual	Peso Porcentual	Variación Porcentual
Enero	38.631,99	8,55%	10,26%	20,00%
Febrero	25.674,93	5,68%	6,70%	18,00%
Marzo	32.451,77	7,18%	8,69%	21,00%
Abril	40.549,22	8,97%	10,50%	17,00%
Mayo	38.369,36	8,49%	10,10%	19,00%
Junio	43.579,16	9,64%	11,57%	20,00%
Julio	33.688,72	7,45%	9,09%	22,00%
Agosto	50.862,79	11,25%	13,28%	18,00%
Septiembre	46.952,71	10,39%	12,57%	21,00%
Octubre	37.603,27	8,32%	9,90%	19,00%
Noviembre	29.060,75	6,43%	7,52%	17,00%
Diciembre	34.617,14	7,66%	9,34%	22,00%
	<b>452.041,81</b>			

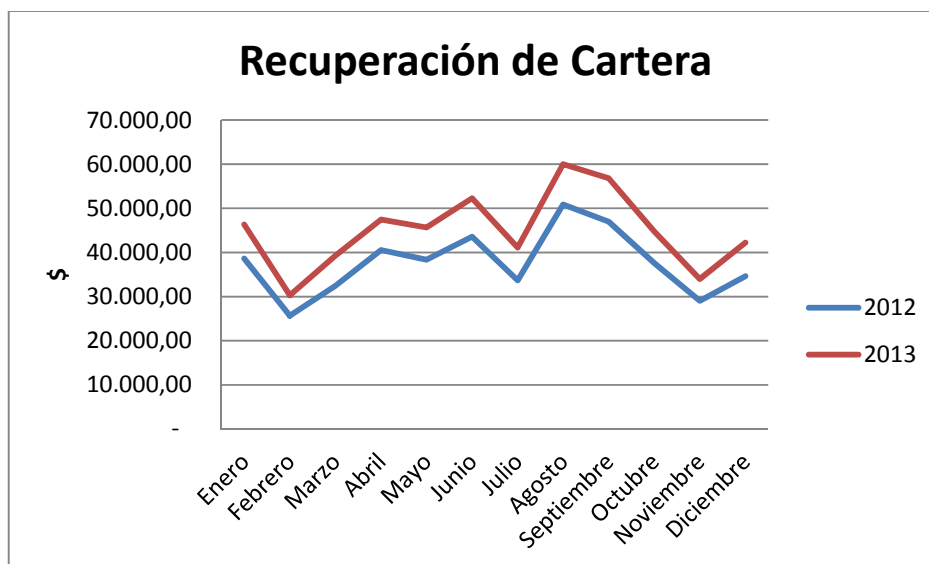
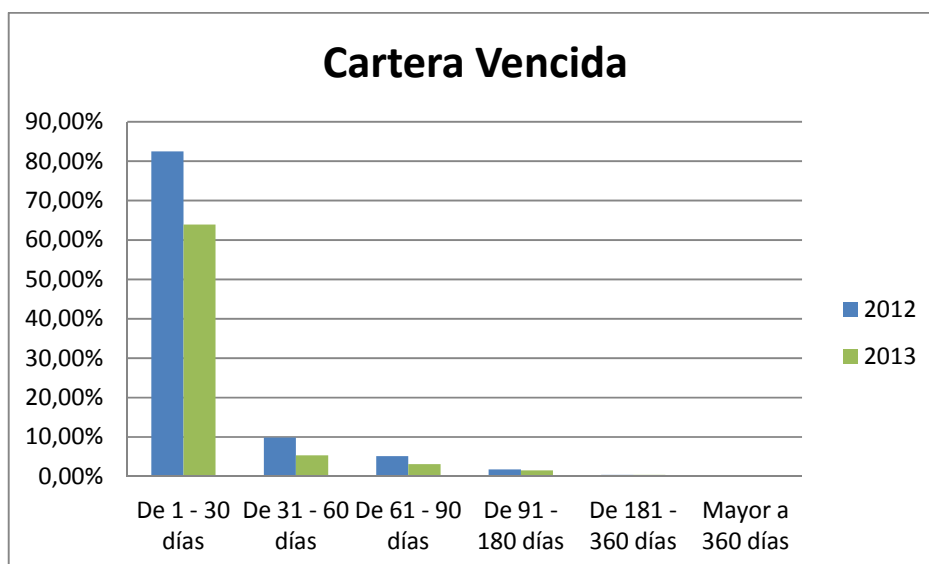


Gráfico 4.10 Recuperación de Cartera

### Cartera Vencida

Cartera Vencida	Previo propuesta a Dic 2012		Proyección Propuesta 2013	
	Saldo a Dic/2012	Peso Porcentual	Peso Porcentual	Variación Porcentual
De 1 - 30 días	1.986.637,02	82,50%	63,92%	-22,52%
De 31 - 60 días	237.192,42	9,85%	5,34%	-45,79%
De 61 - 90 días	124.014,31	5,15%	3,12%	-39,42%
De 91 - 180 días	43.344,81	1,80%	1,52%	-15,56%
De 181 - 360 días	9.632,18	0,40%	0,39%	-2,50%
Mayor a 360 días	7.224,13	0,30%	0,26%	-13,33%
	<b>2.408.044,87</b>	<b>100,00%</b>	<b>74,55%</b>	<b>-139,11%</b>



**Gráfico 4.11 Cartera Vencida**

#### **4.9 Validación de la propuesta**

El presente trabajo de investigación ha sido revisado y analizado por un experto, se solicitó la validación a un profesional por medio de una carta, la misma que presentaremos a continuación:

Guayaquil, Enero 16 del 2013

MBA. Econ.

Xavier Campos Cruz

Ciudad

Con Atención: Ing. José Valdez Tutor del Proyecto de Investigación

La presente misiva tiene objetivo solicitarle su contribución como experto, puesto que sus conocimientos se relacionan al área donde se desarrolló nuestro trabajo de investigación, a fin de que proceda con la validación del mismo, su título es "Estudio del Sistema de Control Interno en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. de la ciudad de Guayaquil del periodo 2011-2012", dirigida por el Ing. José Valdez Díaz, requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad Auditoria- C.P.A., en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para ello me permito remitir un ejemplar del proyecto de investigación.

Por la atención que se sirva dar a la solicitud, agradezco de antemano su colaboración

Atentamente,

Karem Bonilla Yunga

Gabriela Vásquez Vásquez

#### **4.9.1 Validación de un experto**

Posteriormente, el experto emitió su opinión, el mismo que fue plasmado mediante una carta de validación, la cual se presentara a continuación:

Guayaquil, Enero 22 del 2013

Srtas.

Karem Bonilla Yunga

Gabriela Vásquez Vásquez

Ciudad

De mis consideraciones:

Es agradable observar los resultados, fruto de su empeño y esfuerzo, pues todas las metas se consiguen con mucha perseverancia, buscando siempre la superación personal. Es necesario en este mundo actual y competitivo, desempeñarse de manera eficaz y eficiente en cualquier ámbito. Por todas estas razones me es grato ayudarlas en su petición.

He procedido a revisar su proyecto, conforme a su petición en la misiva anterior y puedo decir que el proyecto es ejecutable.

Particular que comunico para sus fines pertinentes.

Cordialmente

**MBA. Econ. Xavier Campos Cruz**

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo al estudio realizado sobre el sistema de control en el departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa Deporpas S. A. de la ciudad de Guayaquil del periodo 2011-2012, podemos concluir que existen deficiencias en el mismo.

No se aplican las suficientes medidas y políticas que permiten disminuir los riesgos de posibles errores o irregularidades.

Existen ya ciertas medidas y procesos planteados por la dirección, pero no alcanzan un nivel aceptable de cumplimiento, el seguimiento aplicado sobre las mismas es muy escaso, por tal razón la eficiente consecución de los objetivos de la organización se ve mermada.



## **RECOMENDACIONES**

Con enfoque y en base a la propuesta planteada, podemos recomendar lo siguiente:

Se debería aplicar y mantener las normas de control y supervisión que permitan optimizar la operatividad del área de crédito y cobranzas y reducir riesgos.

Evaluar mensualmente el grado de desempeño del departamento, en relación a las actividades realizadas; medición que podría efectuarse a través de la aplicación de indicadores de gestión.

De ser necesario, crear nuevos controles sobre aquellos aspectos en los que se considere, no se ejerza el seguimiento que corresponda.

## BIBLIOGRAFÍA

CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 2002

MARIÑO, Hernando, "Gerencia de procesos", Editorial Alfaomega S.A., Colombia, 2001

ABAD, Darío, "Control de gestión". Interconed Editores. Colombia, 1997

BLANCO, Illescas "El control integrado de gestión". Limusa Noriega Editores S.A. México, 2000

SANDOVAL, Handel, Presentaciones de gerencias de procesos, 2005

SEDER, John W., "Crédito y Cobranzas", CECSA, México, 2001

ETTINGER, Richard P. y GOLIEB David E., "Crédito y Cobranzas", CECSA, México, 2001

MONTAÑO, Agustín, "Administración de la Cobranza (programación y Control)", Trillas, México 2001

PERDOMO MORENO, Abraham, "Fundamento de Control Interno", Cengage Learning Editores, 2004

MANTILLA B. Samuel y CANTE S. Sandra, "Auditoría del Control Interno", Ecoe Ediciones, 2005

BLANCO L. Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Ecoe Ediciones, 2005

MOLINA A. Víctor, "El Gestor de Cobranzas", Ediciones Fiscales ISEF, 2000

VAN HORNE James y WACHOWIZ Jhon M., "Fundamentos de Administración Financiera", Pearson Educación, Jan 1, 2003

VILLASEÑOR F. Emilio, "Elementos De Administración De Crédito Y Cobranza", Herrero Hnos. Sucesores, 1975

## **PÁGINAS WEB**

[www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html](http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html)

[www.slideshare.net/cetis75patycastillon/credito-y-cobranzas-presentation](http://www.slideshare.net/cetis75patycastillon/credito-y-cobranzas-presentation)

[www.hansen-holm.com/v3/index.php/servicios/evaluacion-de-control-interno.html](http://www.hansen-holm.com/v3/index.php/servicios/evaluacion-de-control-interno.html)

[www.auditoriagroup.com.ar](http://www.auditoriagroup.com.ar)

[creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html](http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html)

[www.monografias.com/trabajos93/control-interno-cuentas-cobrar/control-interno-cuentas-cobrar.shtml](http://www.monografias.com/trabajos93/control-interno-cuentas-cobrar/control-interno-cuentas-cobrar.shtml)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

EMPRESA: DEPORPAS S.A.

AREA: COBRANZAS

(Nivel 1,2,3) (Alto, Medio, Bajo)

N°	Riesgos	Actividades de Control	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Control Clave	Control No Clave
1	Desconocimiento del nivel de cumplimiento de las operaciones de crédito y cobro	Aplicación de indicadores de gestión sobre las actividades del departamento / Generación de informes mensuales sobre créditos otorgado y cartera recuperada	3	Medio		x
2	Alto nivel de morosidad en la cartera	Estudio profundo del perfil del solicitante de crédito y su capacidad de pago	2	Alto	x	
3	Mala gestión de cobro	Colocar personal con aptitudes dirigidas a recuperación de cartera / Capacitar al personal encargado con estrategias que les permitan optimizar su gestión	2	Alto	x	
4	No recuperación de cartera vencida	Solicitud de garantías al sujeto de crédito / Monitorear la gestión de cobro realizada	2	Alto	x	
5	Garantías insuficientes para cubrir monto adecuado por clientes	Verificar y garantizar la suficiencia y vigencia de los documentos de salvaguarda entregados por clientes	2	Alto	x	
6	Ventas a crédito realizadas sin calificación previa del cliente	Establecer lineamientos y procedimientos a seguir para la consecución de una venta	3	Alto	x	

**ANEXO 2.****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Área:** Cuentas por Cobrar  
**Encargado:** Jefe de Dpto de Crédito y Cobranzas

<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Existe un manual de políticas y procedimientos para el manejo de Cuentas por Cobrar?		X		
2	¿Existen controles adecuados sobre los ingresos diarios de efectivo por motivo de cobranzas?		X		
3	¿El dinero que ingresa por motivo de las cobranzas es enviado a depositar de forma inmediata?		X		
4	¿Se realizan arquezos sorpresivos al dinero recibido por los cobradores?		X		
5	¿Se realizan estudios sobre los perfiles de los clientes para poder otorgarles un crédito?	X			
6	¿Se tienen comprobantes que soporten la mercadería enviada a los clientes?	X			
7	¿La persona que otorga los créditos es la que se encarga de cobrar y registrar los mismos?		X		
8	¿Se realizan confirmaciones periódicas mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar a los clientes?		X		
9	¿Los cobradores entregan a los clientes algún comprobante que certifique el valor entregado cancelado?	X			
10	¿La provisión de cuentas incobrables es realizada de forma mensual?	X			

## ANEXO 3.

### ANÁLISIS FODA

#### FORTALEZAS

- Amplia cartera de clientes
- Cobertura de mercado en gran parte del país
- Atención personalizada al cliente
- Motivaciones y reconocimientos a vendedores
- Confianza y apertura por parte de los superiores
- Poca rotación de personal

#### DEBILIDADES

- Centralización de funciones
- Falta de procedimientos
- Inexistencia de medidas de control
- Falta de compromiso por parte de la gerencia
- Malas políticas de reclutamiento de personal

#### OPORTUNIDADES

- Probabilidad de existencia de convenios y acuerdos con mercados internacionales que permitan disminuir impuestos
- Posibilidades de expansión con sucursales
- Amplia variedad en gama de productos relacionados al giro comercial

#### AMENAZAS

- Competencia con otras empresas
- Incremento en impuestos de mercadería importada
- Problemas de desaduanización
- Riesgo de pérdida por robo al momento de transportar mercadería a provincias

## ANEXO 4.

### MODELO DE ENCUESTA



### UNIVERSIDAD LAICA "VICENTE ROCAFUERTE" DE GUAYAQUIL ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

**Encuesta dirigida al personal directivo y operativo relacionado directa e indirectamente al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., en la ciudad de Guayaquil.**

**Objetivo:** Conocer el criterio de los directivos y colaboradores relacionados al área de crédito y cobranzas de la empresa DEPORPAS S.A., con respecto a la Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno con aplicación a la gestión de crédito y cobranzas.

#### **Instrucciones:**

Marque con una "x" en la opción que corresponda

Directivo

Empleado

**1. ¿Conoce sobre la existencia de las normativas que regulan los procedimientos de crédito y cobranzas?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indiferente

Probablemente no

Definitivamente no



**2. ¿Existen las medidas de control necesarias sobre el otorgamiento de crédito y cobros, que eviten cualquier tipo de eventualidades futuras?**

Definitivamente si     

Probablemente si     

Indiferente     

Probablemente no     

Definitivamente no     

**3. ¿Se realiza el seguimiento respectivo de las actividades de cobro y crédito?**

Siempre     

La mayoría de las veces     

Algunas veces     

Muy pocas veces     

Nunca     

**4. ¿Algunos de los problemas que se han presentado dentro del área de crédito y cobranzas pudieron haber sido evitados si se los hubiese detectado a tiempo?**

Muy de acuerdo     

De acuerdo     

Indeciso     

En desacuerdo     

Muy en desacuerdo     

**5. ¿Cómo considera el flujo normal operativo del departamento de crédito y cobranzas?**

Eficiente     

Bueno     

Regular

Malo \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

**6. ¿Considera usted necesaria la implementación de medidas de control y supervisión en el Dpto. de Crédito Cobranzas?**

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_  
De acuerdo \_\_\_\_\_  
Indeciso \_\_\_\_\_  
En desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_

**7. ¿La aplicación de normativas de control permitiría minimizar errores y evitaría fraudes en la empresa?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_  
Probablemente si \_\_\_\_\_  
Indiferente \_\_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_\_

**8. ¿Cree usted que la evaluación sobre las actividades realizadas por el Dpto. de Crédito y Cobranzas debe ser...?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Frecuentemente \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Pocas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**9. ¿Se requiere una supervisión continua en dicho departamento por parte de los mandos superiores?**

Muy de acuerdo      \_\_\_\_\_

De acuerdo            \_\_\_\_\_

Indeciso                \_\_\_\_\_

En desacuerdo        \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo    \_\_\_\_\_

**10. ¿Se necesita capacitar al personal que pertenece al departamento de crédito y cobranzas para el correcto desempeño de sus funciones?**

Definitivamente si    \_\_\_\_\_

Probablemente si        \_\_\_\_\_

Indiferente             \_\_\_\_\_

Probablemente no        \_\_\_\_\_

Definitivamente no    \_\_\_\_\_

***Muchas gracias por su colaboración***

## **ANEXO 5.**

### **ENTREVISTA**

**DEPORPAS maneja un alto porcentaje de ventas a crédito, ¿Cuáles son los principales obstáculos con los que se enfrenta su compañía a la hora de realizar recuperación de cartera?**

Dentro de los rubros que reflejan el nivel de ventas que tiene la empresa de forma semanal uno de los principales obstáculos al momento de recuperar dichos valores es el no cumplimiento en las fechas dadas a los clientes para la cancelación de los mismos y en los peores casos el no pago de dichos créditos

**¿Cuál es la política más exitosa implementada por la empresa en materia de Crédito y Cobranzas?**

En estos momentos nos manejamos en base a la antigüedad del cliente y medimos su volumen de compras y dependiendo de estos valores se realizan descuentos sobre el total de la factura a cancelar

**¿Qué herramientas emplean en su entidad para combatir la morosidad?**

En casos de que existiese morosidad en los pagos, se realiza un trabajo conjunto entre los vendedores y el Jefe de Créditos y Cobranzas para llegar a tener una fecha límite para la cancelación de dichos valores atrasados

**¿Qué proyectos a corto plazo, relacionados a la optimización del funcionamiento del área de crédito y cobro se están gestando en la compañía?**

Contar con un sistema más fortalecido que nos ayude a tener un mejor contacto con los clientes de la compañía para que de esta forma se nos facilite la gestión de cobros dejando establecido en el sistema el tiempo dado para cubrir dichos valores ya que esos datos no constan en el mismo.

**¿Considera de gran beneficio la aplicación de normas y procedimientos adicionales que mejoren la eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo en el departamento de crédito y cobranzas?**

Considero que es un punto clave en el desarrollo del departamento y no solo de éste sino de todos los que conforman la empresa ya que para todo negocio es conveniente que se mejoren las actividades y así se puede demostrar eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones encomendadas