



Universidad del Azuay

**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Escuela de Contabilidad Superior

**“Evaluación del sistema de control interno al área
de crédito y cobranzas de la empresa Comercial
Chávez Cunalata Cía. Ltda.”**

**Monografía previa a la obtención del título de
Ingenieras en Contabilidad y Auditoría**

Autoras:

**Andrea Estefanía Bravo Cadena
Gabriela Estefanía Chérrez Malla**

Director:

Ing. Franklin Ortiz Figueroa

**Cuenca, Ecuador
2012**

DEDICATORIA

La elaboración de esta monografía está dedicada a mis padres, hermanos y abuelita, pilares fundamentales de mi vida, su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el ejemplo a seguir y destacar. También dedico esto al amor de mi vida, mi compañero inseparable de cada jornada, él representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos este trabajo, ya que sin ellos, no hubiese podido ser.

Andrea

DEDICATORIA

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Porque si esto no estaría en su voluntad hoy. Yo no pudiese estar graduando, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más. Y sobre todo por nunca haberme dejado sola.

A ti Madre.

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. Por haber realizado todo lo que estuvo a tu alcance para que yo pudiese tener una carrera universitaria. Por haber dejado de ser tu misma y permitir que hoy yo pueda estar donde estoy

A ti Padre.

Te agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me has brindado a lo largo de mi vida.

A mis Hermanas.

Por que siempre he contado con ellas para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial al Ing. Franklin Ortiz F. por haber dirigido el desarrollo de esta monografía hasta llegar a la culminación del mismo.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por esa fuerza de voluntad que me ha dado para seguir adelante.

En segundo lugar, al Ing. Franklin Ortiz Figueroa, por sus sabios conocimientos que me supo brindar, quien con su ayuda desinteresada, me transmitió información relevante, para la elaboración de esta investigación.

Un especial agradecimiento a la empresa Comercial Chávez, en la persona del Gerente General Sr. Jaime Chávez y a todos los integrantes que ahí laboran, por la buena voluntad, transparencia y colaboración en todo lo requerido para la realización de esta monografía.

Y a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

Gracias,

Andrea

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le doy las gracias a Dios por darme la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad, por estar conmigo en cada momento de mi vida, por cada regalo de gracia que me has dado y que inmerecidamente he recibido de ti, porque todo ha sido una prueba mas de tu fidelidad y siempre me has dado cosas que van mas allá de mis expectativas.

Gracias a mi madre porque toda su vida se ha dedicado a velar por nosotros, aun sacrificando su propia felicidad, Gracias por haber sido mi sustento y mí guía.

Gabriela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	IV
Índice de Contenidos.....	VI
Resumen.....	IX
Abstract.....	X

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I: Diagnóstico de la empresa Comercial Chávez Cunalata Cía. Ltda...

1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión.....	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Políticas.....	5
1.6 Análisis FODA.....	5
1.6.1 Fortalezas.....	6
1.6.2 Oportunidades.....	6
1.6.3 Debilidades.....	6
1.6.4 Amenazas.....	6
1.7 Fuerzas de Porter.....	7
1.7.1 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores.....	7
1.7.2 Rivalidad entre los competidores existentes.....	8
1.7.3 Amenaza de productos sustitutos.....	8
1.7.4 Poder de negociación de los proveedores.....	9
1.7.5 Poder de negociación de los clientes.....	9
1.8 Capacitación y entrenamiento.....	10
1.9 Estructura Organizacional.....	11
1.10 Estructura Económica y Financiera.....	12
1.10.1 Estructura Financiera.....	12
1.10.2 Estructura Económica.....	15

CAPÍTULO II: Crédito y Cobranzas.....	18
2.1. Introducción.....	18
2.2. Definición.....	18
2.2.1 Crédito.....	18
2.2.2 Cobranza.....	18
2.2.3 Objetivo del Crédito y la Cobranza.....	19
2.3 Políticas de Crédito.....	20
2.4 Análisis de Historial de Cartera.....	22
2.5 Análisis de Créditos Incobrables.....	22
 CAPITULO III: Marco Teórico.....	 23
3.1.Introducción.....	23
3.2.Antecedentes.....	23
3.3.Definición.....	24
3.3.1. El Control Interno es un proceso.....	25
3.3.2. El control interno es llevado a cabo por las personas.....	25
3.3.3. El control interno aporta seguridad razonable.....	25
3.3.4. Consecución de objetivos.....	26
3.4.Importancia.....	26
3.5.Objetivos.....	27
3.6.Elementos de una estructura de control interno.....	27
3.6.1. Ambiente de Control.....	27
3.6.2. Sistema Contable.....	28
3.6.3. Procedimientos de Control.....	28
3.7.Componentes del Control Interno COSO ERM.....	29
3.7.1. Ambiente de Control.....	31
3.7.2. Establecimiento de Objetivos.....	31
3.7.3. Identificación de Eventos.....	32
3.7.4. Evaluación de Riesgos.....	32
3.7.5. Respuesta a los Riesgos.....	32
3.7.6. Actividades de Control.....	32
3.7.7. Información y Comunicación.....	32
3.7.8. Supervisión y Monitoreo.....	33
3.8. Limitaciones del Control Interno.....	33

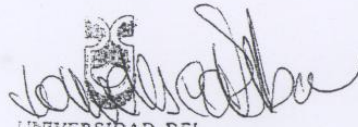
3.9.Evaluación de Control Interno.....	35
3.9.1. Cuestionario Control Interno.....	35
3.9.2. Diagrama de Flujo.....	36
3.9.3. Flujograma del registro y actualización de clientes.....	39
3.10. Desarrollo del cuestionario.....	40
3.11. Hoja de Hallazgos.....	55
3.12. Informe de control interno.....	68
3.12.1. Forma y contenido del informe del sistema de evaluación de control interno.....	68
4. Conclusiones.....	86
5. Recomendaciones.....	88
6. Bibliografía.....	90

RESÚMEN

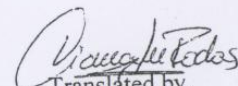
La presente monografía consiste en la evaluación del sistema de control interno al área de crédito y cobranzas de la empresa Comercial Chávez Cunalata Cía. Ltda., dedicada a la comercialización e importación de mangueras y productos hidráulicos, aplicando el modelo de informe COSO ERM formado de ocho componentes, mediante la metodología de cuestionarios para la obtención de los aspectos negativos o débiles significativos de la empresa que se verán reflejados en el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que permitan la mejora continua.

ABSTRACT

The present research project consists of the evaluation of the internal control system of the credit and collection units of *Comercial Chávez Cunalata Cía Ltda.* Company, which commercializes and imports hoses and hydraulic products. The COSO ERM model with its eight components was applied. Through surveys we obtained the company's negative aspects and significant weaknesses, which will be reflected in the final report with the corresponding conclusions and recommendations that will allow the business to continuously improve.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
OPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno se expresa a través de los procedimientos aprobados por los niveles de dirección y administración de las entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa.

La problemática planteada, es determinar cuáles son las causas que hacen necesario que la empresa Comercial Chávez Cunalata, ubicada en la ciudad de Cuenca, evalúe el sistema de control interno al área de crédito y cobranzas.

Las ideas de esta monografía buscan que los directivos y personal de esta empresa, tengan un conocimiento técnico y es necesario que se comprendan cuáles son los factores que contribuyen en el control interno, y cuáles los que lo disminuyen, el cambio en la forma de desempeñar las actividades y el pasar del tiempo, hacen que la administración revise el sistema y actualice los procedimientos.

El requisito más importante para lograr el éxito consiste en obtener un alto grado de compromiso adquirido por los ejecutivos y personal responsable del área, para que de esta manera se desarrolle efectivamente dicho control en beneficio de la empresa.

Para desarrollar la evaluación del sistema de control al área de crédito y cobranzas se ha organizado en tres capítulos siguiendo una secuencia lógica.

El capítulo uno enmarca los antecedentes, misión, visión, políticas, en fin todo el diagnóstico de la empresa Comercial Chávez Cunalata.

El capítulo dos hace referencia al crédito y a las cobranzas; definición, políticas de crédito, análisis de historial de cartera.

El capítulo tres trata de los antecedentes, concepto, importancia y objetivos del control interno, incluye los componentes del COSO ERM, dentro de estos están el Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control,



Información, Comunicación y Supervisión; asícomo los métodos de evaluación, cuestionarios y diagramas de flujo del control interno y el informe a la gerencia.



CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA COMERCIAL CHÁVEZ CÍA. LTDA.

1.1. Antecedentes¹

Hace 22 años la familia Chávez Cunalata junto con la familia Idrovo Bustamante, decidieron formar una empresa de venta de mangueras hidráulicas llamada Chávez Idrovo Cía. Ltda. teniendo 2 años con esta razón social, en el año 1993 la familia Chávez concluye disolver el compromiso que tenían con la familia Idrovo y deciden formar la empresa Comercial Chávez Cunalata CH-C Cía. Ltda., la cual inicia sus operaciones con esta razón desde el veinte y siete de diciembre de 1993, ante el Notario Público Segundo del Cantón Cuenca, inscrita conjuntamente con la resolución del Intendente de Compañías de Cuenca el diez de enero de mil novecientos noventa y cuatro, siendo una compañía de responsabilidad limitada para ejercer actividades dentro y fuera del país.

La empresa se encuentra ubicada actualmente en la Av. España 4-16 y Madrid, frente al Terminal Terrestre, el número de Registro Único de Contribuyentes RUC es 0190150364001, dispone de una página web www.chcmanguerashidraulicas.com, su número telefónico es 2868480.

El objeto social de la empresa es la compra, venta y distribución de mangueras de presión, neoplos y acoples, moquetas en general, retenes de todo tipo, filtros de aire y aceite, válvulas, manómetros y otros artículos relacionados con la hidráulica.

Esta es una empresa netamente familiar, entre los últimos actos societarios de la compañía, se encuentran la reforma al contrato social y aumento de capital, celebrado mediante escritura pública otorgada ante el Notario Segundo Suplente del Cantón Cuenca, Dr. Eduardo Cobo, el diez de mayo de dos mil diez, en el que indica los cambios de socios y el nuevo capital social que es de setenta y un mil

¹ Estatutos de la empresa Comercial Chávez Cunalata.

cuatrocientos cuarenta dólares de los Estados Unidos de América, la distribución de este es la siguiente: Sr. Jaime Chávez, propietario del 45% de las participaciones del capital social. El Sr. Edison Chávez, propietario del 25% participaciones del capital social. La Sra. Verónica López propietaria del 25% de las participaciones del capital social y la Sra. Diana Chávez, propietaria del 5% de las participaciones del capital social.

Una de las atribuciones de la Junta General es nombrar al Presidente y Gerente de la Compañía, actualmente, en sesión del fecha 18 de mayo de 2012, se eligió para el cargo de Gerente de la compañía por el período de cuatro años al Sr. Jaime Chávez Cunalata, como presidente fue designado el Sr. Edison Chávez Cunalata para el mismo periodo del gerente.

1.2.Misión

Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros selectos clientes, ofreciéndoles soluciones integrales, con eficacia, rapidez, tecnología, para ser líderes en servicio. Siempre estando a la vanguardia de los valores, como ejemplo a la sociedad.

1.3. Visión

Es siempre ser los “mejores”, ofreciendo nuestros productos de calidad, estando un paso adelante, para satisfacer las necesidades, con nuestro personal capacitado y dispuesto a servir con excelencia a nuestro bien máspreciado “El Cliente”, para con ello mantenernos en el tiempo y ser una empresa líder de nuestro País.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General:

Ofrecer el producto adecuado para cada necesidad, aumentando así el rendimiento y vida útil de los mismos a través de un servicio de pre y post venta.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- ✎ Optimizar recursos, tiempo, esfuerzo y dinero en el desarrollo de las distintas actividades.
- ✎ Ofrecer seguridad en las actividades de los colaboradores con el fin de obtener resultados eficaces y eficientes.

1.5. Políticas

- ☹ Cumplir y hacer cumplir los procedimientos e instrucciones de cada uno de los entes de la compañía en cuanto a condiciones de productividad, administración y ventas.
- ☹ Mantener en buen estado las máquinas, herramientas, equipos e instalaciones para el desarrollo de las actividades.
- ☹ Instruir al personal de la compañía de las funciones en el área en la que se desempeñan.
- ☹ Mantener cada puesto de trabajo en orden, aseo y limpieza.
- ☹ Realizar actividades que van en beneficio de la compañía, de sus compañeros y de su mismo puesto de trabajo.
- ☹ Inculcar que un trabajo bien hecho es el beneficio general de todos.
- ☹ No podrán presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias psicotrópicas no autorizadas. Ni de ingerir las mismas durante las horas de trabajo.
- ☹ Obstruir el trabajo de los demás con deliberación o malicia.
- ☹ Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo con el volumen de ventas y con los cobros de los mismos que estos realicen.

1.6. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Comercial Chávez Cunalata se dedica a la compra, venta y distribución de productos y artículos relacionados con la hidráulica; dado que es una empresa con una estructura organizacional no muy bien definida y se considera importante realizar este análisis FODA tratando de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y potenciales amenazas.

1.6.1. Fortalezas

- ☞ Estabilidad Laboral.
- ☞ Experiencia de los recursos humanos.
- ☞ Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.
- ☞ Uso de planes estratégicos.
- ☞ Gran calidad de la materia prima.
- ☞ Permanentes controles de calidad.
- ☞ Capacitación al personal

1.6.2. Oportunidades

- ☞ La demanda creciente de mercado consumidor.
- ☞ Aprovechar las fallas que deja la competencia en el mercado.
- ☞ Tecnología.
- ☞ Implementación de modernos procesos productivos en el mercado.
- ☞ Precios asequibles en el mercado debido a la importación que se realiza.
- ☞ Ser reconocidos a nivel nacional.

1.6.3 Debilidades

- ☞ Falta de un manual de Control Interno.
- ☞ Falta de publicidad o propaganda de la empresa.
- ☞ Reducido espacio físico.
- ☞ Segmento del mercado contraído.

1.6.4 Amenazas

- ☞ La continúa oferta que tienen las empresas en busca de ganar demanda de los clientes.
- ☞ Entrada de nuevas empresas en el mercado.
- ☞ Problemas externos no controlables, como la inflación, inestabilidad política y económica, entre otras.

- ☞ Cambios en la legislación de importaciones.
- ☞ Tendencias inestables del mercado.
- ☞ Competencia muy agresiva.

1.7 Fuerzas de Porter

Estas fuerzas son un modelo estratégico que nos permiten determinar la rentabilidad del sector comercial de productos hidráulicos, esto normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.²

Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

1. Ingreso potencial de nuevos competidores
2. Rivalidad entre los competidores existentes
3. Amenaza de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los clientes

1.7.1. Ingreso potencial de nuevos competidores:

La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costos de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

²http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

En el caso de la comercialización de productos hidráulicos, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva empresa existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. Por lo general, los que se dedican a la venta de productos hidráulicos son empresas grandes que se benefician de economías de escala, contratos atractivos con los proveedores, y de la curva de experiencia que les da cierto know-how. Ahora bien, la incursión de jugadores internacionales en el mercado nacional sí puede representar una amenaza a tomar en consideración, si bien Comercial Chávez, realiza importaciones el ingreso de una empresa productora de mangueras sería la mayor competencia para la empresa.

Comercial Chávez lleva en el mercado 22 años, por lo que el nombre y la imagen desempeñan un papel importante en este sector y es muy difícil que nuevas marcas tengan éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, podemos deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la comercialización de productos hidráulicos sigue siendo relativamente baja.

1.7.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Comercial Chávez Cunalata, es una empresa líder en el mercado local, por lo tanto en dicho mercado CH-C, no tiene rivales potenciales ya que esta puede cubrir dicho sector; al hablar de rivalidad se puede mencionar a empresas que se encuentran a nivel nacional.

1.7.3. Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de la hidráulica, se puede hablar de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que no estamos analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca, por lo tanto existen marcas como por ejemplos neplos que son chinos, los mismos que son mucho más económicos que los de marca Strobbe, la diferencia de ellos es la calidad y duración de sus productos.

1.7.4. Poder de negociación de los proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.³

Comercial Chávez, muchas veces se ve afectado por este poder de negociación, ya que existen proveedores únicos en el mercado nacional y se aprovechan de esta ventaja para imponer su poder, el ejemplo más común que suele ocurrir en la empresa es las formas de pago; si bien algunos proveedores nos dan plazo de 30 y hasta 60 días, existen otros en los que las compras suelen ser en efectivo.

1.7.5. Poder de negociación de los clientes

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

Los consumidores o clientes si tienen poder de negociación; si bien es cierto es una empresa líder a nivel local, esta tendría que ser la que pone las reglas del juego en la negociación, esto no ocurre en la empresa, por ejemplo en las formas de pago, es el cliente el que establece su poder; suelen dejar cheques posfechados para 30 días, cuando deberían hacerlo para la fecha, o damos facilidades de pago a 30, 60 y 90 días a clientes potenciales, es allí donde los consumidores usan su poder para negociar.

³http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

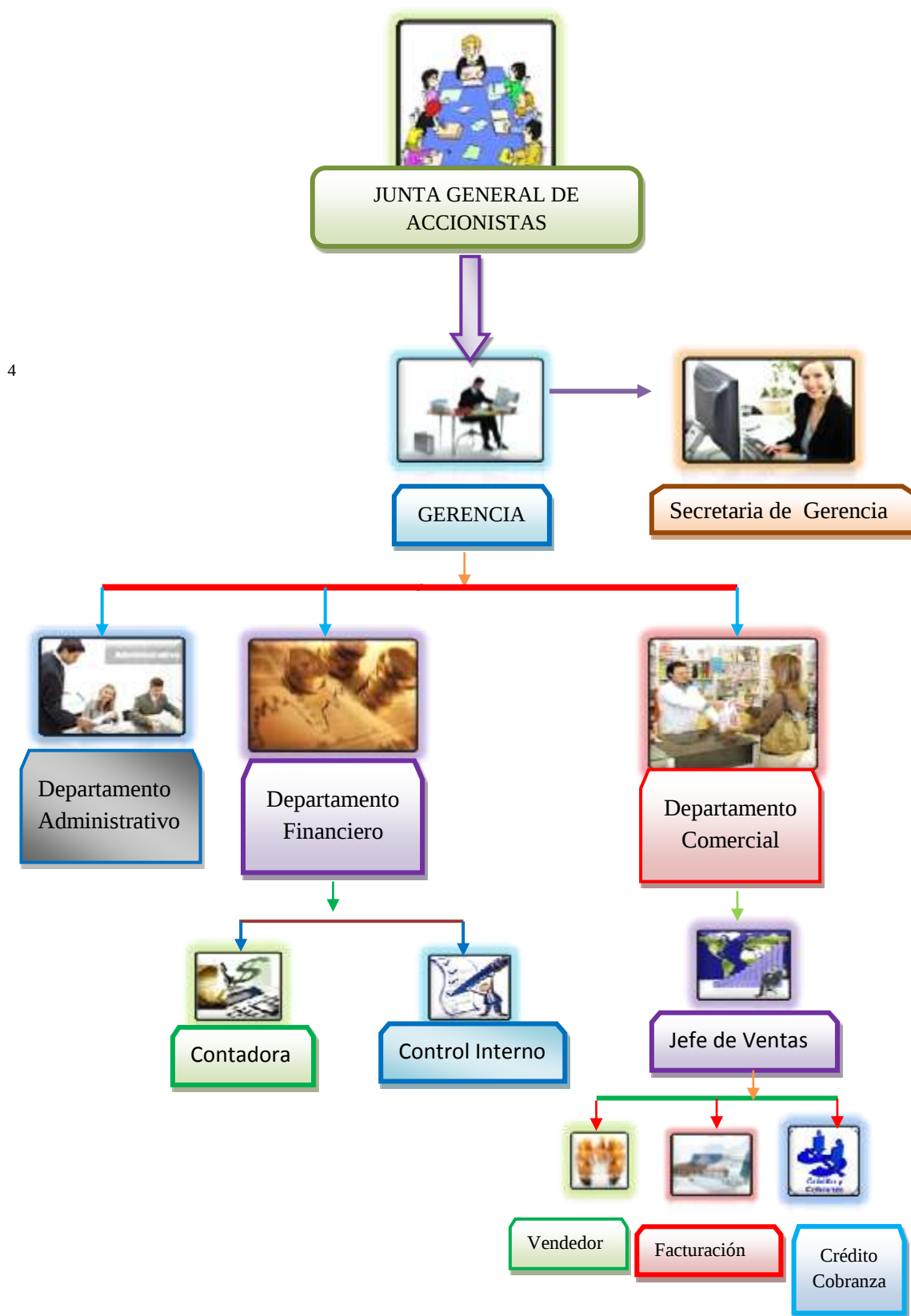
1.8. Capacitación y entrenamiento

La gerencia dispondrá que los empleados sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

Para la selección del personal a capacitarse se considerarán fundamentalmente los siguientes aspectos:

1. La misión y los objetivos de la compañía.
2. Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones, por parte de las personas seleccionadas.
3. Las necesidades de capacitación.
4. Que exista la disponibilidad presupuestaria.

1.9. Estructura organizacional



⁴<http://www.google.com.ec/search/>

1.10. Estructura Económica y Financiera⁵

1.10.1 Estructura Económica

Estado de Pérdidas y Ganancias					
COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA CH. C.CÍA.LTDA.					
RUC: 0190150364001					
Análisis estructural					
VARIACIÓN ANUAL					
		<u>%</u>	<u>MONTO</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
4	INGRESOS	30,92	352.851,53	1.494.130,30	1.141.278,77
4.01.	INGRESOS OPERACIONALES	32,35	364.355,64	1.490.771,52	1.126.415,88
4.01.01.	VENTAS NETAS MERCADERÍAS	32,35	364.355,64	1.490.771,52	1.126.415,88
4.01.01.01.	VENTAS NETAS MERCADERÍAS	35,83	440.728,39	1.670.913,06	1.230.184,67
4.01.01.01.001	Ventas Mercaderías	35,83	440.728,39	1.670.913,06	1.230.184,67
4.01.01.02.	DEVOLUCIÓN MERCADERÍAS	76,19	-8.553,26	-19.779,95	-11.226,69
4.01.01.02.001	Devol.Vtas. Mercaderías	76,19	-8.553,26	-19.779,95	-11.226,69
4.01.01.03.	DESCUENTOS MERCADERÍAS	68,01	-62.939,49	-155.481,59	-92.542,10
4.01.01.03.001	Dsctos.Vtas. Mercaderías	68,01	-62.939,49	-155.481,59	-92.542,10
4.01.01.04.	DSCTO NOTAS DE CRED. VTAS.		-4.880,00	-4.880,00	
4.01.01.04.001	Dscto.NotasCrédito Ventas		-4.880,00	-4.880,00	
4.02.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-77,40	-11.504,11	3.358,78	14.862,89
4.02.01	INGRESOS NO OPERACIONALES	-77,40	-11.504,11	3.358,78	14.862,89
4.02.01.01.	ING. Y COM. GANADOS	61,45	54,16	142,29	88,13
4.02.01.01.001	Intereses en Cuentas Corrientes	61,45	54,16	142,29	88,13
4.02.01.03.	OTROS INGRESOS	-78,23	-11.558,27	3.216,49	14.774,76
4.02.01.03.006	Fletes	-78,23	-11.558,27	3.216,49	14.774,76
4.02.01.03.007	Ing. Por Vta. De Vehículo				
	Total de Ingresos	30,92	352.851,53	1.494.130,30	1.141.278,77
5	COSTOS	31,79	186.352,03	772.568,66	586.216,63
5.01.	COSTO MERCADERÍA	31,79	186.352,03	772.568,66	586.216,63
5.01.03.	VENTAS COSTO PROMEDIO MERCADERIAS	31,79	186.352,03	772.568,66	586.216,63
5.01.03.01.	VENTAS AL COSTO PROMEDIO	31,79	186.352,03	772.568,66	586.216,63
5.01.03.01.001	Costo de Ventas	31,79	186.352,03	772.568,66	586.216,63
	Total de Costos	31,79	186.352,03	772.568,66	586.216,63

⁵ Fuente: Comercial Chávez Cunalata

6	GASTOS	26,64	127.753,10	607.281,42	479.528,32
6.01	GASTOS OPERACIONALES	46,99	165.887,78	518.936,77	353.048,99
6.01.01.	GASTOS DE VENTAS	12,09	28.990,84	268.685,01	239.694,17
6.01.01.01.	SUELDOS Y SALARIOS	-39,84	-46.138,97	69.660,07	115.799,04
6.01.01.01.001	Sueldo unificado	-42,77	-49.532,39	66.266,65	115.799,04
6.01.01.01.002	Horas Extras		3.393,42	3.393,42	
6.01.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	66,10	28.400,56	71.364,71	42.964,15
6.01.01.02.001	Aporte Patronal	12,15	1.687,71	15.579,16	13.891,45
6.01.01.02.002	13er. Sueldo	4,13	423,77	10.685,28	10.261,51
6.01.01.02.003	14to. Sueldo	37,29	887,40	3.267,40	2.380,00
6.01.01.02.004	Vacaciones	2,14	111,89	5.342,64	5.230,75
6.01.01.02.005	Fondos de Reserva	-22,70	-2.115,63	7.205,91	9.321,54
6.01.01.02.006	Bono Eficiencia 2011		20.000,00	20.000,00	0,00
6.01.01.02.007	Agasajos, Uniformes Empleados	394,14	7.405,42	9.284,32	1.878,90
6.01.01.03.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS NATURALES	75,44	645,00	1.500,00	855,00
6.01.01.03.001	Honorarios Personas Naturales	75,44	645,00	1.500,00	855,00
6.01.01.06.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	42,81	4.645,57	15.496,94	10.851,37
6.01.01.06.001	Publicidad y Propaganda	68,85	5.751,15	14.104,69	8.353,54
6.01.01.06.002	Atención Clientes	-44,26	-1.105,58	1.392,25	2.497,83
6.01.01.08.	COMISIONES EN VENTA	82,00	22.152,47	49.166,93	27.014,46
6.01.01.08.002	Comisiones a Terceros	82,00	22.152,47	49.166,93	27.014,46
6.01.01.09.	MOVILIZACIÓN, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN	-97,14	-4.916,15	145,00	5.061,15
6.01.01.09.001	Movilización, hospedaje y alimentación	-97,14	-4.916,15	145,00	5.061,15
6.01.01.10.	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS CIA.	148,63	18.833,67	31.505,27	12.671,60
6.01.01.10.001	Repuestos Vehículos		640,98	640,98	
6.01.01.10.002	Mantenimiento y Reparación Veh.	161,70	16.668,22	26.976,14	10.307,92
6.01.01.10.003	Combustible	64,50	1.524,47	3.888,15	2.363,68
6.01.01.11.	GASTO LOCAL	144,33	7.542,35	12.768,04	5.225,69
6.01.01.11.001	Mantenimiento y Adecuación Local	144,33	7.542,35	12.768,04	5.225,69
6.01.01.12.	GASTOS VARIOS	-11,29	-2.173,66	17.078,05	19.251,71
6.01.01.12.001	Fletes y Transportes	39,52	2.718,44	9.597,10	6.878,66
6.01.01.12.004	Varios	-91,15	-4.671,16	453,34	5.124,50
6.01.01.12.005	Material Taller	40,86	2.038,36	7.027,61	4.989,25
6.01.01.12.006	Mantenimiento Maquinaria	-100,00	-2.259,30		2.259,30
6.01.02.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	120,77	136.896,94	250.251,76	113.354,82
6.01.02.01.	SUELDOS Y SALARIOS	11216,39	66.102,65	66.691,99	589,34
6.01.02.01.001	Sueldos y Salarios		58.563,35	58.563,35	
6.01.02.01.002	Alimentación	1279,28	7.539,30	8.128,64	589,34
6.01.02.02.	BENEFICIOS SOCIALES	166,55	10.816,08	17.310,33	6.494,25
6.01.02.02.003	14to. Sueldo		264,00	264,00	
6.01.02.02.005	Fondos de Reserva		2.770,39	2.770,39	
6.01.02.02.007	Gastos Médicos		64,66	64,66	
6.01.02.02.008	Gto. De Jubilación Patronal, y Desahucio	118,83	7.717,03	14.211,28	6.494,25
6.01.02.03.	HONORARIOS PROFESIONALES	265,92	8.088,13	11.129,64	3.041,51

6.01.02.03.001	Honorarios P.Naturales	250,64	7.623,13	10.664,64	3.041,51
6.01.02.03.002	Notarios, Reg. Mercantil o Propiedad		465,00	465,00	
6.01.02.04.	AGUA, LUZ TELECOMUNICACIONES	-29,36	-2.243,68	5.398,21	7.641,89
6.01.02.04.002	Agua, luz y Teléfonos	-29,36	-2.243,68	5.398,21	7.641,89
6.01.02.05.	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES	143,44	28.435,12	48.258,98	19.823,86
6.01.02.05.002	Depreciación Muebles y Enseres	0,00	-0,01	290,51	290,52
6.01.02.05.003	Depreciación Equipo de Computación	-1,59	-28,69	1.774,65	1.803,34
6.01.02.05.003	Depreciación Vehículo	188,48	25.246,78	38.641,74	13.394,96
6.01.02.05.008	Depreciación Maquinaria	74,21	3.217,04	7.552,08	4.335,04
6.01.02.06.	MOVILIZACIÓN, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN.	107,07	8.272,33	15.998,24	7.725,91
6.01.02.06.001	Movilización, Hospedaje y Alimentación	107,07	8.272,33	15.998,24	7.725,91
6.01.02.07.	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	85,26	2.063,09	4.482,84	2.419,75
6.01.02.07.001	Impuestos e interés fiscales	-83,27	-258,15	51,85	310,00
6.01.02.07.002	Impuestos Municipales	15,94	166,33	1.209,86	1.043,53
6.01.02.07.003	Contribuciones Cámaras	-0,24	-2,49	1.043,73	1.046,22
6.01.02.07.006	Otros Impuestos pagados(matriculación vehicular)	10787,00	2.157,40	2.177,40	20,00
6.01.02.08.	GASTOS LOCAL	417,47	20.038,74	24.838,74	4.800,00
6.01.02.08.001	Seguridad, Adecuac, e Instalación		7.697,98	7.697,98	
6.01.02.08.002	Material Aseo y Limpieza		2.137,01	2.137,01	
6.01.02.08.003	Arriendo Local	212,58	10.203,75	15.003,75	4.800,00
6.01.02.09.	GASTOS SEGUROS VEHÍCULOS	153,38	4.297,07	7.098,61	2.801,54
6.01.02.09.004	Seguros Vehículo	153,38	4.297,07	7.098,61	2.801,54
6.01.02.10.	SUMINISTROS DE OFICINA	90,85	8.459,38	17.770,40	9.311,02
6.01.02.10.001	Útiles y Suministros de Ofc.	8,49	685,43	8.755,26	8.069,83
6.01.02.10.002	Mantenimiento Equipo de Computación	626,33	7.773,95	9.015,14	1.241,19
6.01.02.11.	CUENTAS INCOBRABLES	2078,23	13.109,50	13.740,30	630,80
6.01.02.11.001	Cuentas Incobrables	2468,38	13.205,32	13.740,30	534,98
6.01.02.11.002	Baja de Maquinaria	-100,00	-95,82	0,00	95,82
6.01.02.13.	GASTOS GENERALES	-63,53	-30.541,47	17.533,48	48.074,95
6.01.02.13.002	Gastos por Importación	-75,07	-36.015,30	11.958,11	47.973,41
6.01.02.13.003	Servicios Varios	5390,81	5.473,83	5.575,37	101,54
6.02.	GASTOS NO OPERACIONALES	-30,15	-38.134,68	88.344,65	126.479,33
6.02.01.	GASTOS FINANCIEROS	8,59	6.121,90	77.350,14	71.228,24
6.02.01.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS.	21,37	4.376,69	24.856,44	20.479,75
6.01.01.01.001	Interés Bancario	23,89	2.503,17	12.980,22	10.477,05
6.02.01.01.002	Comisiones y Servicios Bancarios	-8,71	-355,70	3.726,09	4.081,79
6.02.01.01.004	Impuestos Salida de Divisas	37,45	2.217,31	8.138,22	5.920,91
6.02.01.01.005	Comisión Cobradas en Tarjetas de Crédito		11,91	11,91	
6.02.01.02.	INTERÉS Y COMISIÓN PARTICULARES	3,44	1.745,21	52.493,70	50.748,49
6.02.01.02.001	Interés Pagado a Terceros	3,44	1.745,21	52.493,70	50.748,49
6.02.02.	OTROS GASTOS	-80,10	-44.256,58	10.994,51	55.251,09
6.02.02.01.	GASTOS VARIOS	-80,10	-44.256,58	10.994,51	55.251,09
6.02.02.01.003	Gastos no Deducibles	138,53	6.384,90	10.994,01	4.609,11
6.02.02.01.004	Retenciones Asumidas	-99,83	-292,42	0,50	292,92
6.02.02.01.005	Pérdida por Venta de Activos		0,00		

6.02.02.01.006	Pérdida por Diferencia de Inventarios	-100,00	-50.349,06		50.349,06
	Utilidad antes de repartición trabajadores e impuestos	51,30	38.746,40	114.280,22	75.533,82
	15% Utilidad Trabajadores	51,30	5.811,96	17142,03	11330,07
	Utilidad antes de impuestos	51,30	32.934,44	97.138,19	64.203,75
	Impuesto a la Renta	45,24	7.262,23	23313,16	16050,94
	UTILIDAD NETA	53,31	25.672,21	73.825,02	48.152,81

1.10.2. Estructura Financiera



BALANCE GENERAL

COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA CH. C.CÍA.LTDA.

RUC

0190150364001

CUADRO COMPARATIVO DE ESTADOS FINANCIEROS

	2011	2010
ACTIVO CORRIENTE	1.300.352,04	1.042.750,42
DISPONIBLE	5.703,09	15.356,20
CAJA GENERAL	1.405,76	1.414,08
Caja General	1.205,76	1.314,08
Caja Chica	200,00	100,00
BANCOS	4.297,33	13.942,12
Banco de Guayaquil Ahorros	337,01	13.942,12
Banco del Pichincha Ahorros	2.476,19	0,00
Banco de Machala	984,13	0,00
Coop. Juventud Progresista E.	500,00	0,00
EXIGIBLE	304.916,97	226.801,23
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	288.288,22	213.180,64
Clientes	239.551,26	180.889,25
Cheques Posfechados	51.145,71	33.516,38
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-2.408,75	-1.224,99
PRESTAMOS Y ANTICIPOS	1.108,86	0,00
Adriana Aguilar	266,00	0,00
Diego Lliguicota	840,00	0,00
Leonardo Inga	2,86	0,00
ANTICIPO A PROVEEDORES	277,60	5.314,57
Anticipo Proveedores	277,60	5.314,57
IMPUESTOS ANTICIPADOS	15.222,13	8.306,02
Crédito Tributario Prox. Mes.	15.222,13	8.306,02
TARJETAS DE CREDITO	20,16	0,00
T/C. x Cobrar A Bancos	20,16	0,00
REALIZABLE	989.731,98	800.592,99
INVENTARIO MERCADERÍA	989.731,98	800.592,99

Inventario Mercadería	989.731,98	800.592,99
ACTIVO FIJO	103.453,36	98.559,89
DEPRECIABLES	103.453,36	98.559,89
VALOR VEHÍCULOS	40.548,30	31.785,13
Vehículos	63.255,74	45.850,83
(-) Dep. Acum. Vehículos	-22.707,44	-14.065,70
VALOR DE MUEBLES Y ENSERES	663,80	954,31
Muebles y Enseres	2.904,87	2.904,87
(-) Dep. Acum. Muebles y Enseres	-2.241,07	-1.950,56
VALOR DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3.814,56	2.214,21
Equipo de Computación	9.381,21	6.006,21
(-) Dep. Acum. Eq. Computación	-5.566,65	-3.792,00
VALOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO	58.426,70	63.606,24
Maquinaria y Equipo	76.513,64	74.141,10
(-) Dep. Acum. Maq. Y Eq.	-18.086,94	-10.534,86
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00	3.078,72
INVERSIONES LARGO PLAZO	0,00	3.078,72
Inversiones Largo Plazo	0,00	3.078,72
TOTAL DEL ACTIVO	1.403.805,40	1.144.389,03
PASIVO CORRIENTE	963.814,63	824.275,98
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	963.814,63	824.275,98
INSTITUCIONES BANCARIAS Y OTROS	375.940,64	417.406,12
Obligación Bco. de Guayaquil.	106.149,51	122.406,12
Préstamo Sr. Armando Strobbe	100.000,00	130.000,00
Préstamo Sra. Olivia Astudillo	40.000,00	50.000,00
Préstamo Sra. Marina Romero	20.000,00	20.000,00
Préstamo Sra. Elcira Cunalata	30.000,00	30.000,00
Préstamo Sr. Milton Chávez	30.000,00	30.000,00
Préstamo Sra. Nancy Pesantez	35.000,00	35.000,00
Obligación Bco. de Machala	14.791,13	0,00
PROVEEDORES	283.549,31	113.683,62
Proveedores por Pagar	283.549,31	110.483,62
Bco. De Fomento Cuotas por Pagar	0,00	3.200,00
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	19.826,20	13.993,54
Sueldos por Pagar	34,75	0,00
Aporte IESS por Pagar	2.649,42	2.663,46
15% Trabajadores	17.142,03	11.330,08
PROVISIONES SOCIALES EMPLEADOS	34.207,46	8.034,08
13er. Sueldo	6.457,42	739,83
14to. Sueldo	1.529,40	800,00
Vacaciones	4.933,64	
Fondos de Reserva	581,47	
Provisión Desahucio	20.705,53	6.494,25
CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	222.582,98	259.837,33
Sr. Jaime Chávez	222.582,98	259.837,33
ANTICIPO DE CLIENTES	63,92	0,00
Anticipo de Clientes	63,92	0,00
IMPUESTOS POR PAGAR	13.815,34	6.589,71
Ret. IVA Proveedores Unif. 30,70, 100%	2.209,70	895,64
Imp. Por Pagar IVA Mensual	0,00	379,64
Ret. Rte. Unif.Prov. 1,2,5,8 y 10%	1.181,82	654,05
Impuesto a la Renta Anual	9.515,45	4.435,00

Ret .Imp.Renta Empleados en Rol	908,37	225,38
OTROS PASIVOS CORRIENTES	13.828,78	4.731,58
Otros Pasivos corto plazo	2.625,79	1.664,48
Tarjetas de Crédito por Pagar Amercian Express	4.940,74	3.067,10
Tarjetas de Crédito por Pagar Diners Club	6.172,93	0,00
Fondo Rotativo Caja Chica	89,32	0,00
PASIVOS NO CORRIENTES	52.436,15	0,00
CUENTAS Y DOCUEMENTOS POR PAGAR	52.436,15	0,00
INSTITUCIONES BANCARIAS	52.436,15	0,00
Op. Cartera Bco.Bolivariano	14.844,30	0,00
Op. Cartera Bco.Gquil.	15.181,92	0,00
Op. Cartera Bco.Gquil.	22.409,93	0,00
TOTAL PASIVO	1.016.250,78	824.275,98
PATRIMONIO	387.554,62	320.113,05
PATRIMONIO NETO		
CAPITAL SOCIAL	71.440,00	680,00
PARTICIPACIONES SOCIALES	71.440,00	680,00
Chávez Jaime	32.148,00	306,00
Chávez Edison	17.860,00	170,00
Chávez Diana	3572	34
López Pesantez Marianela	17.860,00	170
APORTES SOCIOS FUTURAS CAPITALIZACIONES		21420,6
APORTES SOCIALES		21.420,60
Chávez Jaime		13.976,94
Chávez Edison		4.551,88
Chávez Diana		481,96
López Pesantez Marianela		2.409,82
RESERVAS	17.338,50	13.685,52
RESERVAS	17.338,50	13.685,52
Reserva Legal	16709,72	13056,74
Reserva Facultativa	628,78	628,78
RESULTADOS	298.776,12	284.326,93
UTILIDADES ACUM.EJERCICIOS ANT.	298.776,12	236.174,12
Utilidades Acum.Ejerc.Ant.	224.951,10	236.174,12
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		48.152,81
Utilidad Ejercicio 2008		
Utilidad del Ejercicio		48.152,81
Utilidad del Ejercicio 2011	73.825,02	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	1.403.805,40	1.144.389,03

CAPÍTULO II

CRÉDITO Y COBRANZAS

2.1.Introducción

En este capítulo se refiere de los conocimientos básicos del crédito y la cobranza, donde se describen con detalle el concepto de ambas palabras, que ayudarán a comprender de mejor manera las funciones del mismo. Se encontrarán los tipos de crédito que se puede ofrecer de acuerdo a las características de la empresa Comercial Chávez Cía. Ltda., las políticas y los diferentes sistemas para otorgar y recordar la parte de pago, se analizará la cartera y se presentará el modelo de solicitud de crédito que cuenta en estos momentos la empresa.

2.2.Definición

2.2.1. Crédito

“El Crédito es derecho que uno tiene a recibir de otro alguna cosa, por lo común dinero, préstamos, descuentos, anticipos y otras operaciones financieras similares, hechas con o sin garantía, en atención al valor de esta, y al buen nombre de aquel que figura. Al crédito se le ha asignado la palabra confianza debido a que se trata de un acto de buena voluntad por parte del acreedor en creer en el deudor.”⁶

2.2.2. Cobranza

Se describe a la cobranza como la acción de cobrar, lo cual a su vez, significa percibir una cantidad que el otro le debe, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.⁷

⁶VILLASEÑOR FUENTE, Emilio. Elementos de Administración del Crédito y la Cobranza. Cuarta edición. Trillas, México, 2001, pag. 18

⁷<http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>

Según conceptos de varios autores definen a las cuentas por cobrar como:

“Las cuentas por cobrar no son más que créditos que se otorgan a los clientes, al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados”.⁸

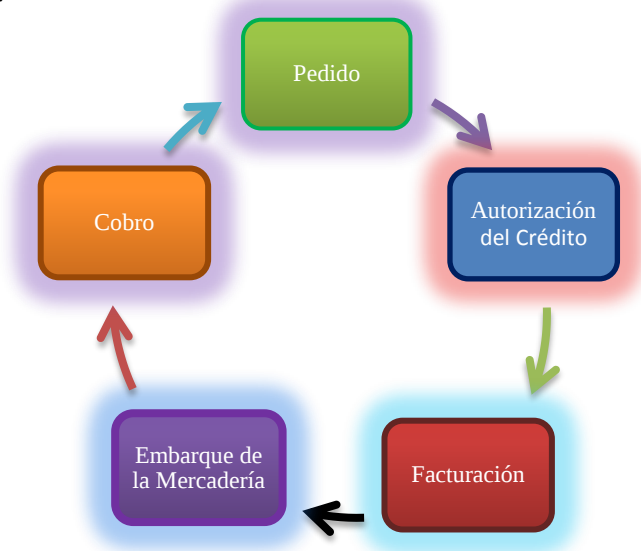
“Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes, por consiguiente esta cuenta de balance general, representa cuentas no pagadas adeudas a la empresa”.⁹

2.2.3. Objetivo del Crédito y la Cobranza

El crédito es la necesidad comercial que tiene como objetivo facilitar la obtención de bienes, para la empresa el crédito equivale a la inversión en medios de producción, para el consumidor implica la posibilidad de adquirir más artículos o más productos que de contado no podría obtener.

El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta según se muestra la siguiente figura:

10



⁸E. BOLTENE E, Steven

⁹<http://www.mitecnologico.com/Main/C3CuentasPorCobrar>

¹⁰ MOLINA AZNAR, Víctor E., Estratégias de cobro en épocas de crisis, ISEF Empresa Líder, Tercera Edición, pag 11.

Cerrar el círculo de la venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza ya que es posible lograrlo siendo agresivo y amenazador con el cliente. La consecuencia es que se paga pero no vuelve a comprar.

2.3. Políticas de Crédito

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente.

El nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por el volumen de sus ventas y por el periodo promedio entre el momento en el que se hace una venta y el momento en que se cobra el efectivo correspondiente a dicha venta, o el periodo promedio de cobranza.

El periodo promedio de cobranza, a la vez, depende en parte de las condiciones económicas y en parte de un conjunto de factores que son controlables por la empresa.

Las principales variables de política incluyen:

- 📖 Las normas de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.
- 📖 Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, denominado periodo de crédito y el porcentaje de descuento dado por la prontitud de pago.
- 📖 La política de cobranza de la empresa.

Comercial Chávez tiene como política de crédito el entregar a sus clientes una solicitud la cual se muestra a continuación:



CH. C. Cia. Ltda.

DISTRIBUIDORES DE: STROBBE, GATES, NEXO PHOENIX, HYGLON, DAYCO, BOSTON, FESTO, WIKA, COVALCA SANFLEX.
MANGUERAS HIDRAULICAS DE MEDIANA, ALTA Y BAJA PRESION. MANGUERAS INDUSTRIALES PARA AGUA, O COMBUSTIBLE, QUIMICOS, ABSORBENTES, EXPLENTES, MULTUSO, NO CONDUCTIVOS, CEMENTO, ASFALTO, CONTRA-INCENDIOS, VAPOR, ETC.
NEPLON, ACOPLER, MANOMETROS, TUBERIA DE ALTA Y MEDIANA PRESION, REGULADORES, ETC.

SOLICITUD DE CREDITO

DATOS REPRESENTANTE LEGAL

Nombre.....CI.....
Dirección.....Telf.....

DATOS DE LA EMPRESA O INDUSTRIA

Nombre comercial empresa.....
Razón social.....RUC.....
Dirección.....Telf.....
Antigüedad empresa.....Fax.....

REFERENCIAS BANCARIAS

Bco.....cta.etc.....cta.ahorros.....
Bco.....cta.etc.....cta.ahorros.....

REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre.....telf.....
Nombre.....telf.....
Nombre.....telf.....

.....
Firma registrada

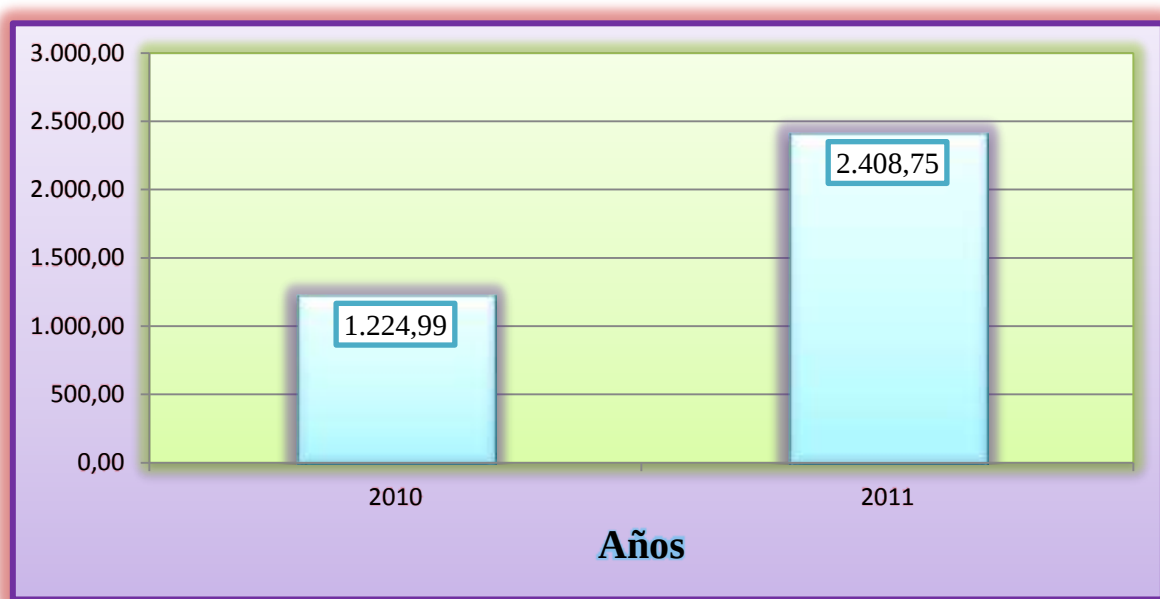
Nota.- adjuntar copia rue y copia cédula representante legal

Dirección: Av. España 4-16 frente al Terminal Torrentre. Telefax: 2834161 - 2868430 Cuenca - Ecuador
E-mail: chavercuc@hotmail.com

¹¹ Fuente: Comercial Chávez

2.4. Análisis de Historial de Cartera de Comercial Chávez Cía. Ltda.

Comercial Chávez en el año 2010 tenía en cuentas por cobrar el valor de USD 213180,64, este monto está conformado por la cuenta clientes el valor de USD 180889,25 y en cheques posfechados USD 33516,38. En el año 2011 alcanzó los USD 288288,22, detallados de la siguiente manera, USD 239551,26 en cuenta clientes y USD 51145,71 en cheques posfechados.



2.5. Análisis de Créditos Incobrables

El concepto de deudores incobrables se refiere a aquellos sujetos con los cuales se llevo a cabo un determinado negocio a crédito y que por determinadas circunstancias ya no van a cancelar el saldo adeudado, y por ende pasaron a ser créditos cuya probabilidad de realización es remota o poco probable.

La cuenta de Provisión de Incobrables ha ido creciendo, ya que las cuentas de clientes también han crecido de forma significativa.

En el año 2010 la cuenta asciende a USD 1224,99 y en el 2011 a USD 2408,75.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1.Introducción

En el presente capítulo se detallarán los antecedentes del control interno, el concepto básico visto desde varias perspectivas fundamentales, la importancia, los objetivos y los componentes que son: Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Los métodos de evaluación que se mencionarán en este capítulo serán los cuestionarios y diagramas de flujo. Estos métodos por sí solos no permiten una correcta evaluación del sistema de control interno, es por ello que es necesaria la combinación de los mismos para llevar a cabo una correcta evaluación.

Los resultados que se obtenga de los cuestionarios serán ilustrados en tablas y gráficos; éstos servirán para elaborar el respectivo informe, el mismo que será dirigido al Gerente General y al responsable del área de crédito y cobranzas. Este informe será respaldado con una carta de control interno, en el que se incluirá los conceptos básicos y componentes del control así como también se describirá los resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.2.Antecedentes

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 del siglo XIX, 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 como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.¹²

3.3.Definición

“El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- ✍ Efectividad y eficacia de las operaciones
- ✍ Confiabilidad en la información financiera
- ✍ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.¹³

“La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda los recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta”.¹⁴

¹²<http://www.eumed.net/libros/2010d/796/Fundamentacion%20Teorica.htm>

¹³ MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, Pag 14.

¹⁴ ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006 ISBN: 958-648-434-3, pag 1-2.

En la definición anterior se reflejan ciertos conceptos fundamentales, los que se explican a continuación:

3.3.1. El control interno es un proceso: Conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.

El proceso de negocios, que se lleva a cabo a lo largo de las unidades y funciones de la empresa, son coordinadas mediante el proceso básico de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de estos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y su aplicación en cada momento.

3.3.2. El control interno es llevado a cabo por las personas: “No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización”.¹⁵

El control interno es llevado a cabo por la gerencia y los demás miembros de la empresa; las personas son aquellas que establecen los objetivos de la entidad e implantan mecanismos de control.

3.3.3. El control interno aporta seguridad razonable: “Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad”;¹⁶ esto debido a que existen limitaciones inherentes al sistema de control interno, las mismas que se deben a:

- ✂ Las opiniones humanas en la toma de decisiones puede ser errónea.
- ✂ Las personas responsables del establecimiento de controles, deberán analizar sus costos/beneficios.
- ✂ Pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema de control como consecuencia de fallas humanas, aunque se trate de errores y equivocaciones simples.

¹⁵ MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, pag 14.

¹⁶ MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, pag 14.

3.3.4. Consecución de objetivos: Cada empresa fija su misión, establece los objetivos que espera alcanzar y las estrategias necesarias para conseguirlos. “El control interno no puede prevenir juicios o decisiones incorrectas, o eventos externos que puedan causar una falla en el negocio para la consecución de los objetivos de operación. Para lograr estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar seguridad razonable solamente si la administración y en su papel de supervisión, el consejo están siendo acatados, de manera oportuna, en la orientación dada por la consecución de ellos.”¹⁷

3.4. Importancia

A medida que la empresa va creciendo el control interno se vuelve de vital importancia para la estructura administrativa y contable; esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos, esto conlleva a la optimización de los recursos y un eficiente desempeño, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno.

Cuando en las empresas no existen procedimientos de control interno se pueden cometer errores tanto voluntarios como involuntarios en las transacciones, así como pérdida de tiempo y costos relacionados. El gerente con visión no esperará a que esto suceda y procurará adaptar su negocio a un control interno efectivo que le rinda la máxima eficiencia.

¹⁷MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, pag. 17-18

3.5.Objetivos

Los controles dentro de una empresa tienen los siguientes objetivos:

- ★ Prevenir Fraudes, descubrir hurtos o malversaciones.
- ★ Obtener información administrativa, contable y financiera, confiable segura y oportuna.
- ★ Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- ★ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- ★ Promover la eficiencia del personal.
- ★ Detectar desperdicios innecesarios tanto material, tiempo y recursos en general.
- ★ Detectar los riesgos inherentes a la cartera de crédito, riesgo administrativo, financiero, como de la plataforma tecnológica.
- ★ Medir mediante su evaluación, la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas y operaciones sujetas a auditoría por parte del auditor.¹⁸

3.6.Elementos de una estructura de control interno

La estructura del control interno de una entidad consiste en:¹⁹

3.6.1. Ambiente de Control

Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer la efectividad de procedimientos y políticas específicas, lo cual incluye lo siguiente:

- ✎ La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- ✎ Estructura organizacional de la entidad.

¹⁸ CARDOZO CUENCA, Hernán, Auditoría del Sector Solidario, Aplicación de normas internacionales, Ecoe Ediciones 2006; pag 33-34

¹⁹ Declaraciones sobre normas de auditoría N° 55 SAS-55. Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros.

- ✍ Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoría interna.
- ✍ Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el comité de auditoría.
- ✍ Políticas y prácticas de personal.

3.6.2. Sistema Contable

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización. Un sistema contable efectivo, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que nos ayudan a:

- ✍ Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- ✍ Determinar el periodo en que las transacciones ocurren permitiendo registrarlas en el periodo contable apropiado.
- ✍ Presentar debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.
- ✍ Describir oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas.
- ✍ Puntos clave de control, que permite el autocontrol de las operaciones.

3.6.3. Procedimientos de Control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Estos incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos. Se podrá clasificar como procedimientos los siguientes:

- ✂ Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos.
- ✂ Segregación de funciones que disminuyen las oportunidades para cualquier persona de estar en posibilidades de tanto perpetrar, como ocultar errores u

obligaciones en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar activos.

✂ Debita autorizaci3n de transacciones y actividades.

3.7.Componentes del control interno COSO ERM

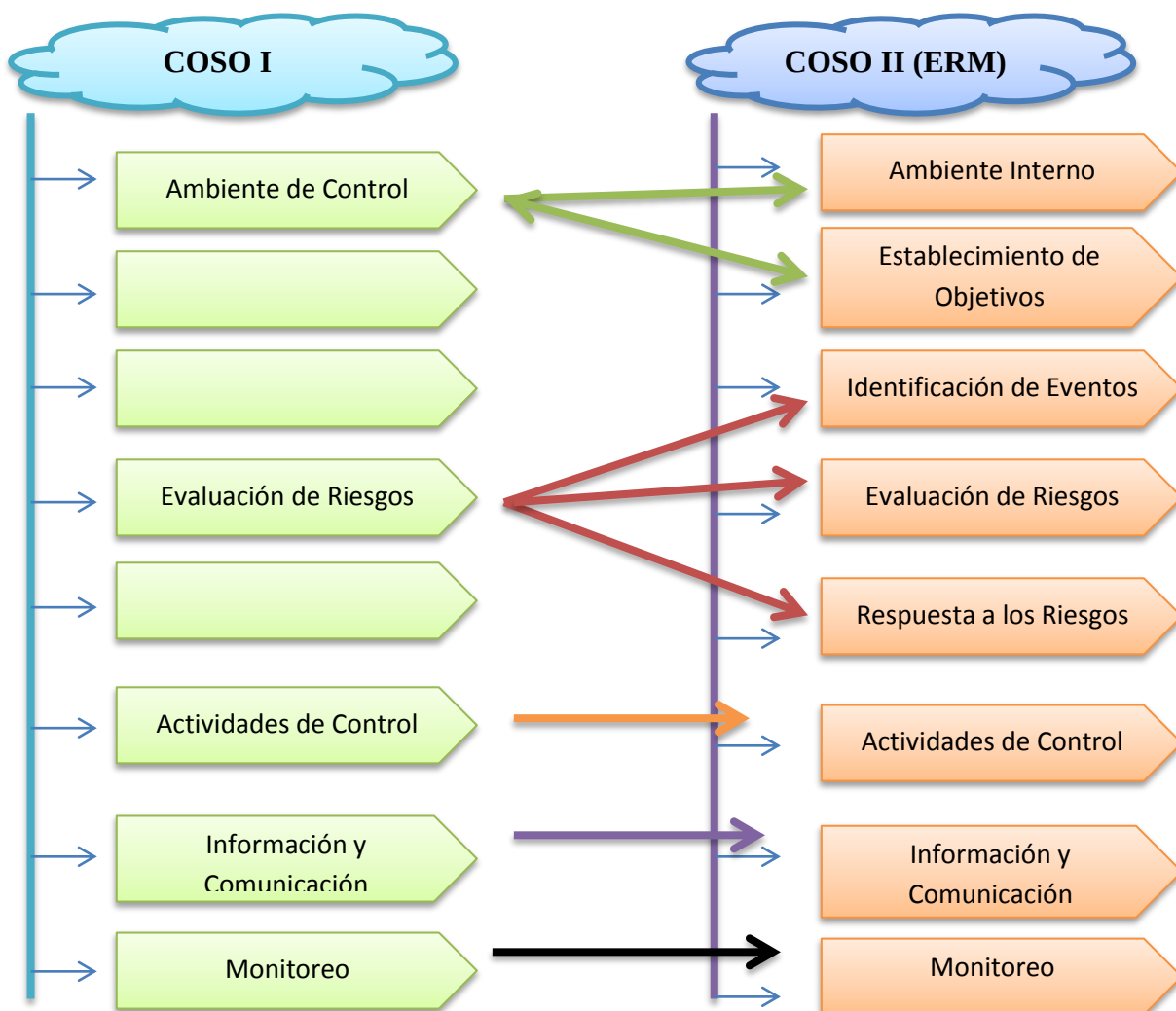
En la actualidad existen dos versiones del Informe COSO. La versi3n de 1992 y la versi3n de 2004. La versi3n del 2004 es una ampliaci3n del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia la gesti3n del riesgo empresarial (Enterprise Risk Management ERM). El Control Interno (COSO I) est1 compuesto por cinco componentes, mientras que el COSO ERM por ocho componentes interrelacionados, los mismos que se derivan del estilo de direcci3n de la empresa, integrados en el proceso de administraci3n.

Para iniciar se muestra la siguiente ilustraci3n la cual ense1a la interacci3n anterior y posterior descripci3n de los componentes entre COSO I con COSO II (ERM).

Estos derivar1n de la manera en que la Direcci3n dirija la Unidad y estar1n integrados en el proceso de direcci3n. Los componentes ser1n los mismos para todas las Organizaciones (sean p1blicas o privadas) y depender1 del tama1o de la misma la implantaci3n de cada uno de ellos.

Los componentes son:

Relación entre COSO I y COSO ERM



Fuente: Elaboración Propia

²⁰ COMPONENTES DEL COSO



3.7.1. Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de una organización, donde la esencia del negocio es su gente. Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de la operación; la manera como se asigna autoridad y responsabilidad, como se organiza su gente y la atención y dirección que se presta al consejo de directores.²¹

3.7.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que

²⁰http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.mercadotendencias.com/images/Dibujo17.jpg&imgrefurl=http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/&h=320&w=419&sz=31&tbnid=9O_ICuX7LfPY7M:&tbnh=90&tbnw=118&prev=/search%3Fq%3DCOMPONENTES%2BDEL%2BCOSO%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=COMPONENTES+DEL+COSO&usg=__REq1Cz4IHj4isgZVL5cuBQ0ZHRU=&docid=xZbjO9vsJ3TbNM&hl=es&sa=X&ei=MX4YUNysCoSE8ATm6YHgBg&ved=0CGMQ9QEwBA&dur=2325

²¹pag. 26

la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

3.7.3. Identificación de Eventos

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

3.7.4. Evaluación de Riesgos

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

3.7.5. Respuesta a los Riesgos

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

3.7.6. Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que nos ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Estas actividades de control no llevan a tomar acciones necesarias para tener un buen manejo de los riesgos que se presentan dentro de la entidad.

3.7.7. Información y Comunicación

El sistema de información engloba información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, con esto operamos y controlamos un negocio. Las responsabilidades de control deben asumirse seriamente para ello necesitamos una

excelente comunicación por parte de la alta administración hacia el personal de una entidad.

3.7.8. Supervisión y Monitoreo

La supervisión nos asegura que el sistema de control interno esta funcionando y que va adaptándose a las necesidades y cambia según las circunstancias. Se requieren monitores dentro del sistema de control interno esto valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, el alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo.

3.8.Limitaciones o Restricciones del Control Interno

El control interno no es la panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona una grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en las toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc.

Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.²²

“Existen limitaciones por:

Juicio:

La eficacia de los controles estará limitada por la realidad de la debilidad humana en la toma de decisiones en los negocios. Dichas decisiones deben ser tomadas

²²<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

utilizando el juicio humano, en el tiempo disponible, basadas en la información al alcance y bajo las presiones en el manejo del negocio.

Fallas:

Aun cuando los controles internos estén bien diseñados, pueden fallar. El personal puede entender incorrectamente las instrucciones. Pueden hacer juicios erróneos. O pueden cometer errores por falta de cuidado, distracción o fatiga.

Violación de la dirección (desbordamiento de los controles):

Un sistema de control interno solamente puede ser tan eficaz como las personas responsables por su funcionamiento. Aún en entidades eficazmente controladas aquellas que generalmente cuentan con altos niveles de integridad moral y conciencia de control un gerente podría violentar el control interno.

La expresión "violación de la dirección" es usada aquí para significar la actuación en contra de los programas o procedimientos prescritos con fines ilegítimos intentando su beneficio personal o el realce de la presentación de la condición financiera de la entidad o su posición en cuanto a cumplimiento.

Colusión:

Las actividades de colusión realizadas entre dos o más individuos pueden dar lugar a fallas de control. Los individuos actuando en forma colectiva para cometer y encubrir una acción, a menudo pueden alterar datos contables u otra información gerencial, de una forma que no pueda ser puesta de manifiesto por el sistema de control.

Costos vs beneficios:

Los recursos siempre son limitados, y las entidades deben considerar los costos y beneficios asociados al establecimiento de controles. Al determinar si un control en particular debe ser establecido, se considera el riesgo de fracaso y el efecto potencial

en la entidad conjuntamente con los costos asociados al establecimiento de un nuevo control”²³.

3.9.Evaluación de control interno

La evaluación de control interno debe ser lo suficientemente detallada para entender el sistema que emplee la entidad para realizar, registrar y procesar las transacciones que conduzcan a la preparación de los estados financieros.

Para ello se podrá usar técnicas como: indagación del personal, observación y referencias a documentación, para determinar los controles en las diferentes áreas de la entidad.²⁴

3.9.1. Cuestionario Control Interno

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.²⁵

²³Fuente: Ing. Franklin Ortiz

²⁴ CARDOZO CUENCA, Hernán, Auditoria del sector solidario, Aplicación de Normas Internacionales, Ecoe Ediciones 2006, pag 38.

²⁵<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacionsci.htm>

COMERCIAL CHAVEZ CUNALATA CÍA. LTDA				
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				

3.9.2. Diagrama de flujo

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Se utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Sus principales ventajas son:

- ✓ Identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos.
- ✓ Permitir al auditor apreciar de forma panorámica los procedimientos que se combinan en el relevamiento.

- ✓ Facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.²⁶

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

²⁶ ESTUPIÑAN GAITÁN RODRIGO, Control Interno y Fraudes, Análisis de informe COSO I y II, Ecoe Ediciones, segunda edición, pag.161 y 162

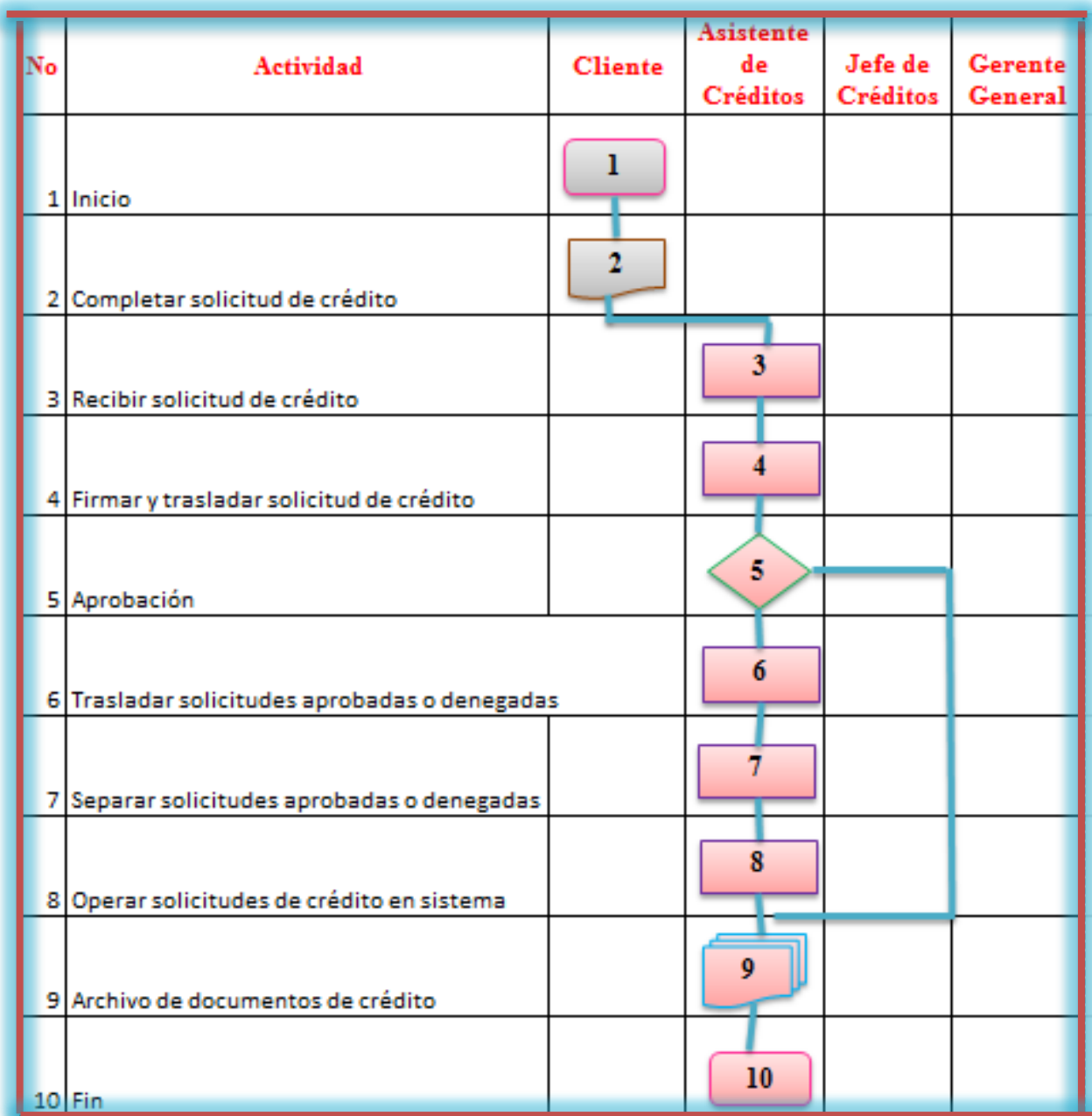
27

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

²⁷Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, Eco. Teodoro Cubero

3.9.3. Flujograma del registro y actualización de clientes de la empresa

Comercial Chávez Cunalata Cía. Ltda.



Elaborado por: Andrea Bravo



3.10. Desarrollo del cuestionario

En este análisis se va a utilizar el método mediante cuestionario, el cual será dirigido a los directivos de la empresa Comercial Chávez Cunalata Cía. Ltda. donde los resultados serán mostrados en gráficos y aprobaciones proporcionando así la situación general de la empresa.

El cuestionario lo realizaremos al:

- Gerente General.
- Jefe de Administración.
- Responsable de crédito y cobranza.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV.
AMBIENTE DE CONTROL				
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	¿Posee Comercial Chávez un código de ética?		1	
	¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	1		
	¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	1		
FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN	¿La filosofía y estilo de la administración en el área de crédito y cobranzas se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?		1	
	¿Participa la dirección de crédito y cobranzas a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	1		A la hora de dar créditos
	¿El Gerente y Directivo de Crédito y Cobranzas, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?	1		
	¿El Gerente cuida la imagen institucional?	1		
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional del departamento de créditos y cobranzas?		1	
	¿Existen manuales de procesos para la otorgación de créditos?		1	
	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	1		Solo autoridad
AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	1		
	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		1	
	¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	1		Mediana empresa

POLÍTICAS DEL PERSONAL EN CRÉDITO Y COBRANZAS	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	1		
	¿Existe políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	1		
	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	1		
	¿Se revisan los currículos de los aspirantes a los puestos de trabajo del área de crédito y cobranzas?	1		
	¿Existen métodos para motivar a los empleados?	1		
	¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas del personal?		1	
	¿Se ha conformado el comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?		1	
	¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		1	
	¿El Gerente orienta al personal del área de crédito y cobranzas sobre la misión, visión, para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?		1	
	¿Comercial Chávez cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		1	
	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento según los montos recuperados?		1	
RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?			
	¿Existen políticas de responsabilidad en el departamento de crédito y cobranzas?	1		
	¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en cuanto a la recuperación de cartera?		1	
	¿Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión de cobranzas		1	
	¿Se pone a disposición de los usuarios internos la información dentro de un ambiente de transparencia?	1		
	Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad.	1		
	SUBTOTAL	16	13	
	TOTAL	29		

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	¿Comercial Chávez cuenta con un plan estratégico para el área de crédito y cobranzas difundido interno y externamente?		1	
	¿Comercial Chávez cuenta con misión, visión, objetivos?	1		
	¿El personal del departamento de crédito y cobranzas participa en la propuesta de objetivos del área y consecución de los mismos?		1	
	¿La empresa ha formulado indicadores de gestión y para el departamento de crédito y cobranzas, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y planificadas con lo ejecutado?		1	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿Se ha fijado objetivos específicos en la recuperación de cartera?		1	
	Existe una conexión de los objetivos específicos, con los objetivos y planes estratégicos del área de crédito y cobranzas		1	
	¿Los objetivos del área de crédito y cobranzas son comunicados a los empleados de la misma?		1	
	Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados del departamento de crédito y cobranzas.	1		
CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en el área de crédito y cobranzas?		1	
	¿El departamento de crédito cuenta con el apoyo del gerente según los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?	1		
	¿La empresa ha incorporado controles para el área de cobranzas en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	1		
	SUBTOTAL	4	7	
	TOTAL	11		

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos en el área de crédito y cobranzas?	1		
	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgo tanto internos como externos?		1	
	¿Los funcionarios y personal de crédito y cobranzas aportan para la determinación de estos riesgos?	1		
	¿Participan los directivos y empleados clave (crédito y cobranzas) en la determinación de los factores de riesgo?	1		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?		1	
	¿Los empleados participan en la identificación de eventos para la otorgación de créditos?	1		
	¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc?		1	
CATEGORÍA DE EVENTOS	¿Existe idoneidad de la metodología utiliza para sistematizar y ordenar los eventos identificados en el área de crédito y cobranzas?		1	
	¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de Comercial Chávez?	1		
	Se implanta políticas y procedimientos para informar a los empleados del área de crédito y cobranzas, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.		1	
	SUBTOTAL	5	5	
	TOTAL	10		

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
ESTIMACIÓN Y PROBABILIDAD E IMPACTO	¿Comercial Chávez cuenta con el apoyo del Gerente y personal de crédito y cobranzas, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	1		
	¿Se han otorgado nuevos créditos a clientes con antecedentes que indican que son morosos?	1		
	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		1	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		1	
	¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?		1	
RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento de crédito y cobranzas?	1		
	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos al área de crédito y cobranzas?	1		
	¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, al momento de la cobranza?	1		
	SUBTOTAL	5	3	
	TOTAL	8		
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	¿Existen mecanismos para análisis de alternativas al momento de la cobranza?	1		
	¿La empresa ha establecido las respuestas de los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		1	
	¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	1		

DECISIÓN DE RESPUESTAS	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones al momento de la cobranza?	1		
	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones al momento de otorgación de créditos?		1	
	¿El gerente y personal del área de crédito y cobranzas tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	1		
	¿Se comunica al gerente de la empresa de las decisiones adoptadas por el departamento de crédito y cobranzas?	1		
	SUBTOTAL	5	2	
	TOTAL	7		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
POLÍTICAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	¿Tiene la compañía procedimientos de facturación eficaces, tales como que: las facturas sean enviadas con el producto e indiquen los términos del crédito, incluyendo multas por pagos atrasados y que estén dirigidas a la persona o departamento indicado por el cliente?	1		No se identifican los términos del crédito
	¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		1	
	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles?	1		
	¿Se han establecido procedimientos eficaces para cuentas por cobrar vencidas? Obtenga evidencias de:			
	Llamadas telefónicas para recordar deuda	1		
	Envío de recordatorio cordial de pago		1	
	Preparación de carta de cobro	1		
	¿Se ha designado un comité de gestión que analice nuevas alternativas de mejora continua para: finanzas, uso de materiales, desempeño?		1	

COORDINACIÓN ENTRE LAS DEPENDENCIAS DE LA ENTIDAD	¿Existe adecuada segregación de funciones incompatibles en el área de ventas y cuentas por cobrar que asegure que:			
	Las funciones de ingreso de pedido, asignación de crédito, despachos y facturación están separadas de las funciones de cuentas por cobrar y registro en el mayor general.		1	
	¿Las funciones de asignación de crédito, facturación y caja están segregadas?		1	
	¿Posee acceso al efectivo el empleado responsable del envío de las facturas?	1		
	Las funciones de caja están segregadas de las del procesamiento de despachos, facturación, notas de crédito, cuentas por cobrar y mayor general.		1	
	¿El Gerente y Director de Crédito y Cobranzas implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?	1		No en segregación de funciones
DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL	¿Se utilizan procedimientos para la revisión de cuentas morosas, incluyendo las causas, tales como: reclamos por deficiencias en los productos, problemas de liquidez en ciertas empresas deudoras, para comprobar la valuación de las cuentas por cobrar?	1		
	¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	1		
	Tiene la empresa políticas y procedimientos de crédito por escrito para la evaluación de clientes potenciales, el cual considere los siguientes puntos:		1	
	Solidez financiera			
	Limitaciones legales			
	Características de la industria en que opera			
	Competencia			
	Clase de cliente			

	¿Ha considerado la compañía diferentes opciones para disminuir las cuentas por cobrar? Tales como:			
	Pagar las comisiones por venta al momento de cobrar las cuentas.	1		
	Apresurar el envío de las facturas con montos significativos.	1		
	Cobrar intereses o multas por atrasos.		1	
	¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso de recuperación de cartera?	1		
	¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	1		
	¿Se investigan las demoras en la preparación y envío de facturas y se solucionan los problemas o ineficiencias que ocasionen?	1		
	¿Existen límites de crédito establecidos?		1	
	¿Son investigadas las discrepancias reportadas por los clientes por el responsable del envío de las facturas?	1		
	¿Se envían estados mensualmente a los clientes?		1	
	SUBTOTAL	14	10	
	TOTAL	24		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
INFORMACIÓN	¿Se preparan informes gerenciales para controlar, entre otros:			
	Cambios de deudores y de precios		1	
	Antigüedad de cuentas por cobrar	1		
	Análisis de productos defectuosos, devoluciones, reclamos	1		
	Análisis de provisión para cuentas incobrables	1		
	¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en el área de crédito y cobranzas?	1		

	¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	1		
	¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control en el área de crédito y cobranzas?	1		
	¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos del departamento de crédito y cobranzas?		1	
	¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	1		
	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?	1		
	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	1		
	¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	1		
	¿La información técnica, además de oportuna, es confiable?	1		
	¿La información contable, además de oportuna, es confiable?	1		
	¿La información relacionada con el personal, además de oportuna, es confiable?	1		
	¿La información externa, además de oportuna, es confiable?	1		
	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	1		
	¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	1		
COMUNICACIÓN	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto a formas de mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranzas?	1		
	¿Existe comunicación con los clientes?	1		
	¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?	1		

	¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	1		
	¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?	1		Creado recién
	¿Comercial Chávez cuenta con unidad de comunicación para implementar canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?	1		
	¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios y mensajes en la página web?	1		
	¿Se ha difundido al personal el compromiso en la entrega de información a los organismos de control?		1	
	SUBTOTAL	23	3	
	TOTAL	26		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
SUPERVISIÓN PERMANENTE	¿El Responsable de Crédito y Cobranzas define los procedimientos para que se informe las deficiencias de control de cartera?	1		
	¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		1	
	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?		1	
SUPERVISIÓN INTERNA	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	1		
	¿Posee la empresa procedimientos para confirmar las cuentas por cobrar periódicamente?	1		
	¿Existe planes de acción correctiva?	1		
	¿Existe un departamento de Auditoría Interna?	1		

SUPERVISIÓN EXTERNA	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores externos referente al departamento de crédito y cobranzas?	1		
	¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	1		
	¿El Gerente dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría externa para el área de crédito y cobranzas?	1		Realizada en el 2011
	SUBTOTAL	8	2	
	TOTAL	10		
		SI	NO	
		80	45	
	TOTAL	125		

Análisis de los resultados, determinando los niveles de confianza con su respectivo riesgo.

COMPONENTE	RESPUESTA		TOTAL	PONDERACIÓN = 100%	
	SI	NO		SI = CONFIANZA	NO = RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	16	13	29	55%	45%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	4	7	11	36%	64%
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	5	10	50%	50%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	5	3	8	63%	38%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	5	2	7	71%	29%
ACTIVIDADES DE CONTROL	14	10	24	58%	42%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	23	3	26	88%	12%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	8	2	10	80%	20%
TOTAL	80	45	124	64%	36%

El cuestionario analizado consta de 125 preguntas, de las cuales 81 de éstas son respuestas positivas y 43 negativas, teniendo así un 65% nivel de confianza existente en Comercial Chávez, ubicándose esta en un nivel moderado, según porcentajes que se muestran a continuación:

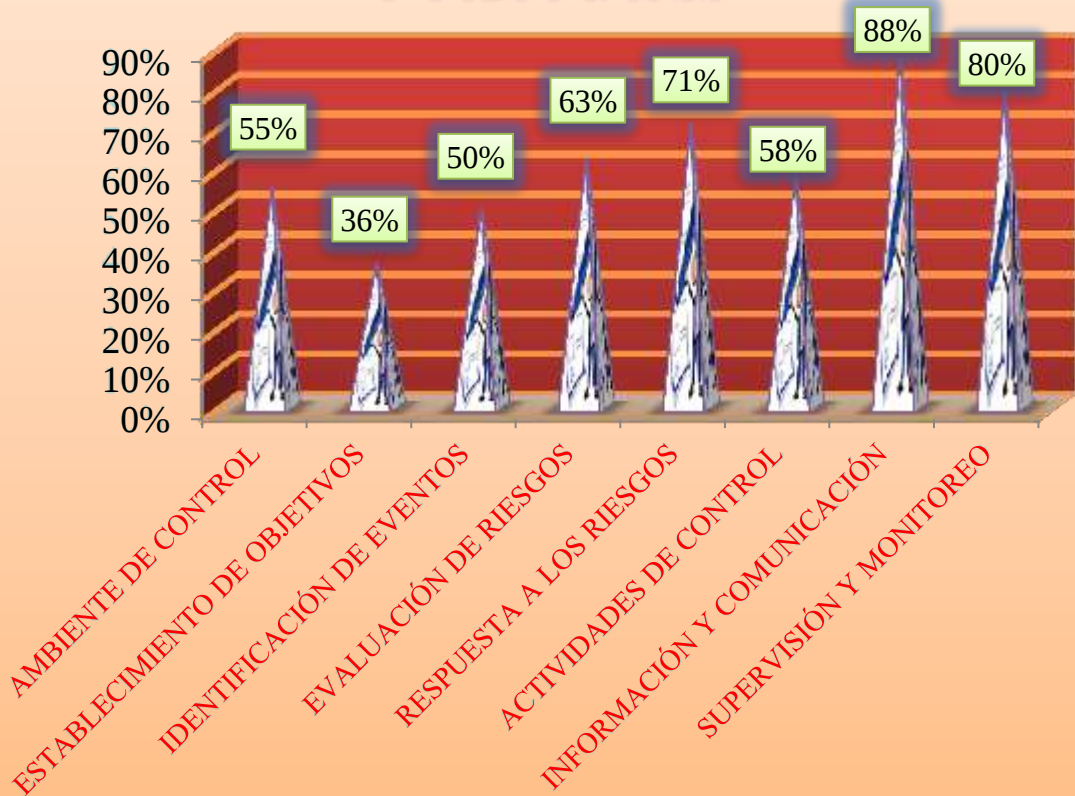
NIVEL DE CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
PORCENTAJE	15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%

Existe un porcentaje total del 15% que todas las empresas deberán tomar en cuenta como riesgo inherente, puesto que el mismo no se puede eliminar.

CALIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL COSO ERM

COMPONENTE	% NIVEL DE CONFIANZA	CALIFICACIÓN		
		BAJA	MODERADA	ALTA
		5% A 45%	46% A 75%	76% A 95%
AMBIENTE DE CONTROL	55%		X	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	36%	X		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	50%		X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	63%		X	
RESPUESTA A LOS RIESGOS	71%		X	
ACTIVIDADES DE CONTROL	58%		X	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	88%			X
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	80%			X
NIVEL PROMEDIO DE CONFIANZA EMPRESA COMERCIAL CHAVEZ	64%		X	

NIVEL DE CONFIANZA DE CADA COMPONENTE DEL COSO ERM



Según los resultados obtenidos de la evaluación del control interno a la empresa “Comercial Chávez Cunalata” Ch-C Cía. Ltda. se obtuvo un 65% de nivel de confianza total, el mismo que se encuentra en el intervalo “Moderado”.

Analizando cada uno de los componentes del COSO ERM; se puede determinar que en el Ambiente de Control encontramos un nivel de confianza del 55% siendo este moderado, debido a que la empresa se preocupa por el bienestar del personal, estableciendo políticas de remuneración y contratación, métodos para motivar al mismo. Su mayor debilidad está en la designación de funciones, ya que al ser una empresa familiar no existen procedimientos relacionados con las descripciones de los puestos de trabajo.

En cuanto al Establecimiento de Objetivos el nivel de confianza es bajo con un porcentaje del 36%, ya que Comercial Chávez no cuenta con objetivos específicos y por lo tanto no son socializados con el personal de crédito y cobranzas.

Identificación de Eventos, tiene un nivel de confianza del 50% siendo este moderado, ya que la empresa no tiene mecanismos para identificar eventos de riesgo en el departamento de crédito y cobranza.

La Evaluación de Riesgos obtuvo un nivel de confianza moderado con el 63%, esto es debido a que Comercial Chávez no ha implementado técnicas de evaluación de riesgos, no existen metodologías para evaluar los riesgos a la hora de conceder créditos.

El nivel de confianza del 71%, que es moderado, obtuvo el componente Respuesta al Riesgo, ya que los directivos y personal del área de cobranzas tienen herramientas para tomar decisiones frente a situaciones de riesgo, pero esto haciendo hincapié en cobranzas.

En el componente de Actividades de Control el nivel de confianza es del 58%, siendo este un nivel moderado, Comercial Chávez cuenta con controles que ayudan a la obtención de cobranzas efectivas ya sea mediante llamadas telefónicas a los clientes, revisando las cuentas morosas energéticamente; sin embargo esto no ocurre al momento de la otorgación de créditos, puesto que no existe un manual de procesos que controle esto, por ende no existe un límite de crédito establecido para cada cliente, la empresa no cuenta con controles establecidos con el objeto de brindar seguridad razonable de que los riesgos se mitiguen para poder alcanzar los objetivos.

El nivel de confianza de Información y Comunicación es alto con el 88%. Según lo analizado Comercial Chávez cuenta con información oportuna y suficiente para el desarrollo de las responsabilidades del personal, en la entidad se desarrolla una comunicación ascendente, descendente, transversal y horizontal de manera formal como informal y cabe recalcar que atienden a las sugerencias y reclamos de los clientes de manera inmediata, se realizan informes periódicos de la antigüedad de clientes y de las provisiones de cuentas por cobrar, más no existe una información

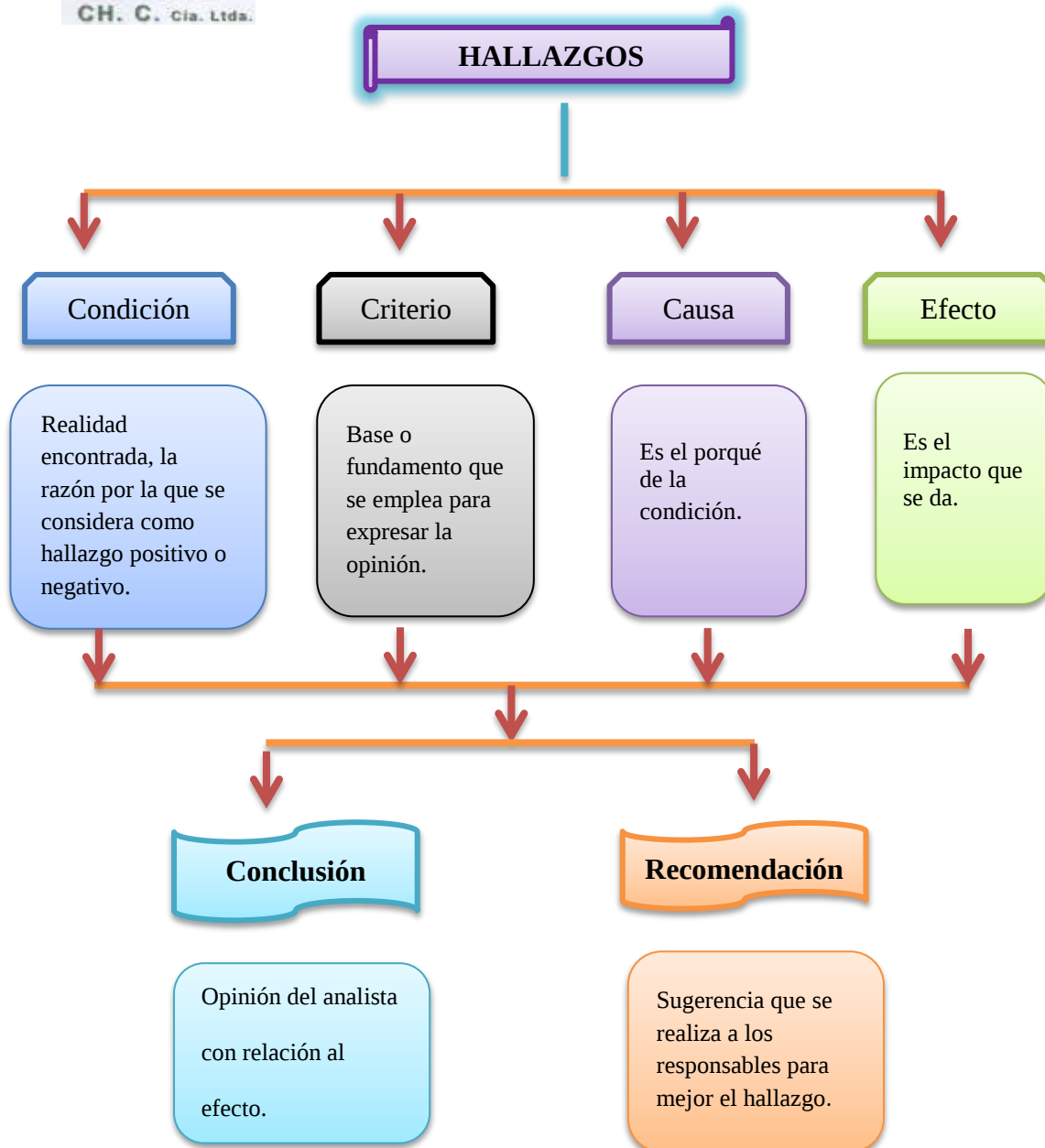
sobre la otorgación de créditos. Para tener una mejor comunicación con los empleados y clientes, la empresa ha visto necesaria la creación de una página web, la misma que esta en proceso de creación. Comercial Chávez al momento solo cuenta con correo electrónico para una comunicación interna y externa con los empleados y clientes.

En el último componente analizado, Supervisión y Monitoreo, tenemos como resultado un 80%, siendo un nivel de confianza alto, puesto que la empresa cuenta con un departamento de auditoría interna que ayuda a tomar planes de acción correctiva, la empresa toma mucha atención a los informes de auditorías externas, disponiendo del cumplimiento inmediato de las recomendaciones que en ellos se indiquen, a pesar de ello no se supervisa al área de créditos.

3.11. Elaboración de la hoja de hallazgos de los aspectos negativos

A partir del análisis de los componentes de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la empresa Comercial Chávez, se determinarán los papeles de trabajo, a base de los hallazgos más significativos.

Los atributos de los hallazgos se componen de:



**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 01

TÍTULO:	FALTA DE CÓDIGO DE ÉTICA
CONDICIÓN:	Comercial Chávez no cuenta con código de ética donde se establezca las conductas aceptables o normas básicas a seguir.
CRITERIO:	Según Norma de Control Interno INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS, que establece: "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". ²⁸
CAUSA:	Falta de formación de un equipo de trabajo que plasme en documento claro y conciso los valores y comportamientos éticos que debe manejar el personal de Comercial Chávez.
EFFECTO:	Conflictos en determinar si el personal está actuando con principios éticos. El personal no se compromete a seguir normas éticas en la empresa.
CONCLUSIÓN:	Tener un código de ética ayudará a Comercial Chávez a consolidar los valores éticos de las personas que forman parte del área de crédito y cobranzas, puesto que al tener un documento tangible todos se comprometerán a cumplirlo.
RECOMENDACIONES: *Gerente General: Formará un equipo de trabajo que se encargue de diseñar un código de ética que maneje todo el personal de la empresa. *Responsable de Crédito y Cobranzas: Incentivará y controlará el cumplimiento del código de ética propuesto por el equipo de trabajo encargado, el mismo que será sometido a evaluaciones periódicas.	
REALIZADO POR: ANDREA BRAVO CADENA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

²⁸<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm>

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 02

TÍTULO:	FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CONDICIÓN:	El departamento de crédito y cobranzas aplica las disposiciones emitidas por el gerente, pero no genera políticas, objetivos y estrategias que son previamente difundidas a todo el personal del departamento para asegurar que fluyan los procesos.
CRITERIO:	Según norma de Control Interno FILOSOFÍA Y ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, establece que: "La filosofía y el estilo de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios". ²⁹
CAUSA:	Falta de conocimiento por parte del responsable de crédito y cobranzas al asumir las obligaciones y responsabilidades del departamento.
EFFECTO:	Procesos inconclusos por no aplicar las herramientas administración que son: planificación, ejecución, control y retroalimentación.
CONCLUSIÓN:	No existe conocimiento ni directriz, reflejado en la forma de establecer políticas, objetivos y estrategias.
RECOMENDACIONES:	
*Responsable de Crédito y Cobranzas: Se debe empapar de sus responsabilidades para así reflejar la forma de establecer políticas, objetivos y procedimientos.	
REALIZADO POR: ANDREA BRAVO CADENA	
REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

²⁹ MANTILLA B, Samuel Alberto, Control Interno, Informe COSO, Ecoe Ediciones, cuarta edición, pag. 31.

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 03

TÍTULO:	IDONEIDAD ENTRE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL
CONDICIÓN:	No existe una adecuada idoneidad de funciones en el departamento de crédito y cobranzas
CRITERIO:	Según norma de Control Interno sobre IDONEIDAD DE FUNCIONES establece que: La evaluación del ambiente de control sugiere aplicar cada uno de los factores: "Idoneidad de la estructura orgánica para proporcionar el flujo de información. Descripciones de puestos de trabajo que se ubican en los manuales de funciones que incluyan las calificaciones y experiencias requeridas para cada puesto de trabajo". ³⁰
CAUSA:	Falta de manual e instructivo que indique la función específica que debe cumplir el personal en los diferentes puestos de trabajo, porque se trata de una empresa familiar en el cual todos realizan diferentes cargos, sin respetar la estructura orgánica.
EFFECTO:	Esto produce un gran problema al momento de asumir responsabilidades, ya que varias personas pueden cumplir la misma función.
CONCLUSIÓN:	Comercial Chávez no dispone de un manual en el que se especifique todas las funciones de los integrantes del departamento de crédito y cobranzas.
RECOMENDACIONES:	
* Gerente General: Elaborar un manual y restablecer el organigrama para que se explique con claridad las funciones de cada empleado del área de crédito y cobranzas, a fin de asegurar el autocontrol de las operaciones.	
REALIZADO POR: ANDREA BRAVO CADENA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

³⁰ FONSECA LUNA, Oswaldo, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Guía práctica y Orientaciones para Evaluar el Control Interno, Publicidad y Matiz, Primera Edición, 2011, pag. 76.

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 4

TÍTULO:	MANUAL DE PROCESOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS
CONDICIÓN:	Comercial Chávez no tiene a su disposición un manual de procesos al momento de otorgar créditos a sus clientes, razón por la cual no se pueden describir las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones para dar un crédito.
CRITERIO:	Según Norma de Control Interno, en ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, indica que: "El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada". ³¹
CAUSA:	Falta de un manual de procesos para la otorgación de créditos, ya que el mismo facilita las labores de auditoría, y evaluación del control interno. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
EFFECTO:	*Desinformación al momento de otorgar créditos, por parte del empleado encargado del mismo. *Conceder créditos a clientes de alto riesgo, en cuanto a su liquidez. *No solicitar los documentos necesarios para conceder crédito, debido a que no existe un manual de procesos.
CONCLUSIÓN:	Comercial Chávez no dispone de un manual de procesos para otorgar créditos, por lo tanto esto produce desinformación por parte del personal de créditos cuando tengan que conceder uno.
RECOMENDACIONES: *Gerente General: Elaborar y poner en práctica un manual de procesos para la otorgación de créditos para conceder los mismos a clientes merecidos. *Responsable de créditos: Asegurar que todo el personal involucrado tenga conocimiento cabal del manual.	
REALIZADO POR: ANDREA BRAVO CADENA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

³¹<http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 05

TÍTULO:	UNA ADECUADA DELEGACIÓN DE FUNCIONES AYUDARÁ A LA EMPRESA A MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO Y A COMPROMETER A SUS EMPLEADOS A CUMPLIR SUS DEBERES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES.
CONDICIÓN:	No existe una adecuada delegación de funciones en el área de crédito y cobranzas, lo cual motiva acumulación de tareas, exceso de responsabilidades; es decir la misma persona encargada de registrar cheques, también tiene que facturar y no puede concentrarse en ambas actividades.
CRITERIO:	Según norma de Control Interno ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, que establece: "Todo organismo debe complementar su organigrama, con un manual de organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas" ³² .
CAUSA:	Falta de manuales e instructivos que indiquen las funciones específicas que debe cumplir el personal del área de crédito y cobranzas en los diferentes puestos de trabajo.
EFFECTO:	*Acumulación de trabajo por parte de la persona encargada del registro de cheques. *Dificultad en remplazar al personal responsable del registro de cheques y descarga de los mismos en el sistema utilizado por la empresa.
CONCLUSIÓN:	Dado que Comercial Chávez es una empresa familiar se concentra la autoridad en los directivos de la entidad, por lo tanto es importante tener una adecuada delegación de funciones puesto que evitará la acumulación de funciones, también el exceso de responsabilidades y dificultad en remplazar, ya que sólo ellos conocen sobre el manejo de clientes.
RECOMENDACIONES: *Gerente General: Dispondrá la revisión de los manuales donde se describen los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir. *Jefe de Área de Administración: Delegarán funciones a sus subordinados para que se responsabilicen y cumplan con el objetivo del área de crédito y cobranzas, para así poder controlar sus actividades según los resultados, como herramienta de descargo de responsabilidades y ayuda al nivel directivo.	
REALIZADO POR: ANDREA BRAVO CADENA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

³²http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf



**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 06

TÍTULO:	LOS DIRECTIVOS TIENEN CLARO QUE DESEAN LOGRAR, SIN EMBARGO NECESITAN DEFINIR CLARAMENTE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.
CONDICIÓN:	La empresa no cuenta con un plan estratégico, por ende tampoco se tiene para el área de crédito y cobranzas; donde se indiquen los objetivos, metas, políticas, estrategias y acciones a obtener o cumplir.
CRITERIO:	Según norma de Control Interno MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS, establece que: "La Misión, Objetivos y las Políticas de cada organismo, deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales. Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales". ³³
CAUSA:	Falta de formación de equipo de trabajo para establecer un plan estratégico para el área de crédito y cobranzas, donde se detalle concretamente los objetivos y metas de la empresa, políticas, estrategias y acciones a tomar.
EFFECTO:	*Problemas en definir las estrategias y acciones a tomar para cumplir con objetivos y metas. *Los directivos de la empresa no podrán controlar a los empleados del área de cartera sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos porque ellos no tienen conocimiento.
CONCLUSIÓN:	Tener un plan estratégico definido ayudará a la empresa a identificar las metas y objetivos, las estrategias efectivas para cumplirlos y determinar el tiempo en el cual el área de crédito y cobranzas pueda alcanzar a cumplir lo planeado, siempre supervisando al personal para que se cumpla con dicho plan.
RECOMENDACIONES: *Gerente General: Implementar un plan estratégico para el área de crédito y cobranzas donde se detallen las metas, objetivos, estrategias, planes de acción y tiempos de cumplimiento. *Responsable de Crédito y Cobranzas: Identificar los objetivos para mejorar su funcionamiento con ayuda del personal recibiendo recomendaciones y sugerencias.	
REALIZADO POR: REVISADO POR: ANDREA BRAVO CADENA ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

³³http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

**COMERCIAL CHAÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 07

TÍTULO:	NO SE HAN IDENTIFICADO LOS RIESGOS Y SUS IMPACTOS
CONDICIÓN:	El personal del departamento de crédito y cobranzas, no ha participado en la determinación de los riesgos que tiene la empresa para alcanzar los objetivos, por tanto las acciones tomadas no son con base estratégica.
CRITERIO:	Según norma de Control Interno IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, establece que: "Todo rendimiento de una organización se ve amenazado por factores internos y externos. Independientemente de que objetivo sea, explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos debería tener en cuenta lo que pueda surgir. Es fundamental que todos los riesgos sean identificados. Factores Externos: avances tecnológicos, cambios en las expectativas y gustos de los clientes, nuevas normas regulatorias, cambios climatológicos. Factores internos: problemas con el sistema de información, calidad profesional de los empleados, aplicación errónea de recursos" ³⁴ .
CAUSA:	No se han tomado decisiones estratégicas por parte del gerente, para fijar los objetivos del departamento de crédito y cobranzas y las acciones a futuro, por tanto, se evidencia la falta de visión en el manejo del departamento.
EFFECTO:	*No se alcanzan a cumplir los objetivos planificados.
CONCLUSIÓN:	Al no contar Comercial Chávez con una evaluación e identificación de riesgos trabajaría en base a criterios empíricos y no técnicos que ponen en riesgo tanto la otorgación de créditos como la debida recuperación de cartera vencida.
RECOMENDACIONES:	
*Gerente General: Conjuntamente con la Auditora y responsable de crédito y cobranzas, buscar alternativas para Identificar los Riesgos del departamento y de esta manera aporten a la empresa con el proceso estratégico que conlleven a la obtención de los objetivos del área.	
REALIZADO POR:	ANDREA BRAVO CADENA
REVISADO POR:	ING. FRANKLIN ORTIZ F.

³⁴<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-evaluacion-de-los-riesgos/>

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 08

TÍTULO:	LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AYUDARÁ AL PERSONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS A IDENTIFICAR, CALIFICAR, EVALUAR, RESPONDER Y SUPERVISAR LOS RIESGOS QUE SE PRESENTEN
CONDICIÓN:	El personal no ha utilizado metodologías para identificar, calificar, evaluar, tomar medidas y supervisar los riesgos que afectarían a la empresa y por ende al departamento de crédito y cobranzas.
CRITERIO:	Según la teoría de la ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS que es: "El conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos." ³⁵
CAUSA:	Los directivos de la empresa confían en su experiencia y percepción, por lo tanto no han contratado personal capacitado que se encargue de la identificación y evaluación de los riesgos.
EFFECTO:	El personal de crédito y cobranzas no sabe que medidas tomar con los riesgos que se presenten, ni las pérdidas que causarían.
CONCLUSIÓN:	El responsable de créditos de la empresa no sabrá que medidas tomar cuando se presente un riesgo, ya que por el mismo hecho de otorgar créditos a clientes que han tenido problemas anteriormente, no se está realizando un proceso estructurado para la identificación de riesgos, su calificación y evaluación, ya que confían en su experiencia y percepción.
RECOMENDACIONES:	
* Gerente General: Utilizará en la empresa la administración de riesgos como guía para el tratamiento de los mismos.	
*Integrará en la identificación de riesgos al personal de créditos.	
REALIZADO POR:	ANDREA BRAVO CADENA
REVISADO POR:	ING. FRANKLIN ORTIZ F.

³⁵ MEJIA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Colombia, 2006, primera edición, pag. 41

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 09

TÍTULO:	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO PARA EVALUACIÓN DE CLIENTES
CONDICIÓN:	Comercial Chávez no dispone de procedimientos por escrito para la evaluación de clientes potenciales considerando puntos como la solidez financiera, limitaciones legales, tendencias económicas, etc, para la otorgación de créditos.
CRITERIO:	Según norma de Control Interno sobre POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS establece que: "Las políticas de crédito deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente. Si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado" ³⁶ .
CAUSA:	Otorgar créditos a clientes sin solidez financiera, ya que el área de créditos no tiene políticas y procedimientos establecidos para la evaluación de clientes.
EFFECTO:	*Pérdida en la empresa, ya que otorga créditos a clientes no merecidos y por lo tanto no se puede realizar el cobro.
CONCLUSIÓN:	La falta de políticas y procedimientos de créditos para la evaluación de clientes va a afectar a la mala decisión de la otorgación de créditos, es decir se concede estos a cualquier persona sin tomar en cuenta la solidez financiera, las limitaciones legales, entre otras cosas.
RECOMENDACIONES:	
*Gerente General: Creará políticas y procedimientos para la otorgación de créditos, teniendo en cuenta aspectos como solidez financiera, limitaciones legales, clases de clientes, tendencias económicas, características de la industria en que opera. *Responsable de Crédito: Al momento de otorgar un crédito cumplir con las políticas creadas por el gerente.	
REALIZADO POR:	ANDREA BRAVO CADENA
REVISADO POR:	ING. FRANKLIN ORTIZ F.

³⁶<http://www.infodempresas.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>

**COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA
CH-C CÍA. LTDA.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT N° 10

TÍTULO:	OTRAS OPCIONES PARA DISMINUIR CUENTAS POR COBRAR
CONDICIÓN:	El departamento de cobranzas tiene diferentes opciones para disminuir la cuentas por cobrar, sin embargo no se utilizan mecanismos como el cobro de intereses o multas por atrasos, enviar estados mensuales a los clientes.
CRITERIO:	Según procedimientos que deberá cumplir una empresa son POLÍTICAS DE COBRO , que establece que: "Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación". ³⁷
CAUSA:	No se han considerado otras opciones para la debida recuperación de cartera, como es el envío de estados mensuales a los clientes.
EFFECTO:	*Demora en el pago de cuentas por parte de los clientes. *Pérdida por tiempo esperado y no cobro de intereses o multas por atrasos.
CONCLUSIÓN:	El departamento de cartera no ha considerado otras opciones de las ya establecidas para la recuperación de cuentas por cobrar, como son el envío de estados de cuenta mensualmente y el cobro de intereses por demora en el pago.
RECOMENDACIONES:	
* Gerente General: Crear tablas de intereses o multas por atrasos en el pago de facturas teniendo en cuenta el tiempo otorgado a cada uno, 30, 60 y 90 días.	
* Responsable de Cobranza: Enviar mensualmente a los todos los clientes vía fax o e-mail, información sobre el estado de cuenta, para así ellos se encuentren informados de las deudas con la empresa.	
REALIZADO POR: ANDREA BRAVO CADENA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F.	

³⁷www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r42563.DOC

TÍTULO:	DEFICIENTE NIVEL DE MANEJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
CONDICIÓN:	En el departamento de crédito y cobranzas, no se difunde los resultados periódicos, las políticas y procedimientos, los objetivos del área. Hace falta un plan estratégico tecnologías de la información que guarde relación con los objetivos del departamento y la gestión de los riesgos.
CRITERIO:	Según normas de Control Interno, CONTROLES DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, se establece que "Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. Los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información. La utilización de procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser sistemas automatizados para considerados por la administración de la entidad." ³⁸
CAUSA:	La empresa no da el valor ni la importancia que requiere manejar sistemas de información, sean estos manuales o automáticos.
EFFECTO:	Falta de comunicación de los objetivos, políticas, procedimientos, por parte del Jefe de área de crédito y cobranzas
CONCLUSIÓN:	Al no existir un eficiente sistema de información y comunicación, provoca una comunicación ineficaz, una inadecuada organización, ejecución y coordinación al momento de suministrar la información.
RECOMENDACIONES:	
* Gerente General: Conformará un grupo de trabajo que elaboren un documento en el que se establezcan cada una de las políticas del departamento de crédito y cobranzas, relacionadas con la información y comunicación, con el fin de que los usuarios internos y externos conozcan el avance de ejecución de los procesos, actividades y transacciones del área.	
REALIZADO POR:	ANDREA BRAVO CADENA
REVISADO POR:	ING. FRANKLIN ORTIZ F.

³⁸ <http://www.iiap.org.pe/Upload/Transparencia/TRANSP245.pdf>

TÍTULO:	LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS POR LOS AUDITORES EXTERNOS SON APLICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.
CONDICIÓN:	Los integrantes del departamento de crédito y cobranzas, cumplen con las recomendaciones que les han sido efectuadas en auditorías externas, lo cual permite el fortalecimiento institucional, para seguir con el proceso de mejora continua.
CRITERIO:	Según informe de AUDITORÍA EXTERNA ³⁹ realizada a la empresa.
CAUSA:	Debido al apoyo gerencial respecto a la mejor continua, siempre se toman en cuenta las recomendaciones que los auditores externos realizan para mejorar constantemente.
EFFECTO:	Ordenamiento en la otorgación de créditos.
CONCLUSIÓN:	Al cumplir las recomendaciones que los auditores externos realizan, los clientes y personal del departamento de cobranzas, estarán con un proceso de mejora continua.
RECOMENDACIONES:	
* Gerente General: Seguirá poniendo en práctica todas las recomendaciones que se dan como resultado de las auditorías externas para continuar con una mejora constante del departamento de crédito y cobranzas.	
REALIZADO POR:	ANDREA BRAVO CADENA
REVISADO POR:	ING. FRANKLIN ORTIZ F.

3.12. Informe de control interno

Se elaborará el informe dirigido al Gerente General, el mismo que contendrá la introducción general del trabajo realizado, la cual será respaldada con una carta de control interno, seguidamente se describirá los conceptos básicos del control interno y sus componentes para finalmente concluir con las conclusiones y recomendaciones.

3.12.1. Forma y contenido del informe del sistema de evaluación de control interno.

³⁹ Fuente: Informe de Auditoría 2011 Comercial Chávez

COMERCIAL CHÁVEZ CUNALATA CÍA. LTDA.
INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA CONTROL
INTERNO PERIODO 2010-2011 AL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS

CUENCA- ECUADOR



ASUNTO: Carta de Control Interno

FECHA: Cuenca, 13 de Agosto del 2012

Señor

GERENTE GENERAL DE COMERCIAL CHÁVEZ CÍA. LTDA.

Presente

De mis consideraciones:

Hemos realizado la Evaluación del Sistema de Control Interno al área de Crédito y Cobranzas de la Empresa COMERCIAL CHÁVEZ CÍA. LTDA., del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, con el objeto de establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno aplicados en la Empresa.

Nuestro estudio y evaluación de control interno, nos permiten expresar una opinión sobre como se encuentra en estos momentos el área de crédito y cobranzas detectando así todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada en base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentatoria a las actividades ejecutadas.

Esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables, que pueden afectar a la administración de la empresa COMERCIAL CHÁVEZ CÍA. LTDA.

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios y recomendaciones.

Atentamente,

f) Andrea Bravo Cadena

f) Gabriela Chérrez Malla

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DEL 01 DE ENERO DEL 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INTRODUCCIÓN

Hemos realizado una evaluación del control interno en la empresa Comercial Chávez Cía. Ltda. al área de Crédito y Cobranzas, basándonos en el método COSO ERM, esto ayuda al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos con eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y acatamiento de las leyes y reglamentos.

Se ha empezado por el conocimiento preliminar de la empresa, esto se ha podido lograr gracias a una entrevista personal con el Sr. Jaime Chávez Cunalata Gerente General accionista mayoritario de la empresa, así se llegó a formular un cuestionario donde se mencionan los componentes del COSO ERM que son: Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. El cuestionario nos ayudó para realizar los gráficos e interpretar el nivel de confianza que tiene el control interno en Comercial Chávez Cía. Ltda.

Finalmente, se ha elaborado el informe final que está dirigido a la máxima autoridad de la organización, mismo que será revisado y aprobado.

A continuación se describe el concepto básico del control interno con sus debidos componentes, para conocimiento de la Administración de la empresa.

Control Interno

Concepto:

“El Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos”⁴⁰

Objetivos:

- ✂ Determinar la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✂ Comprobar la confiabilidad de la elaboración de información contable.
- ✂ Verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Alcance:

El alcance de la evaluación del control interno de Comercial Chávez Cunalata Cía. Ltda. comprende el periodo económico 2010 y 2011 el mismo que se centra en el área de crédito y cobranzas, según las tareas que estos desarrollan.

Componentes:

Los componentes del Control Interno aplicado en Comercial Chávez Cunalata Cía. Ltda., corresponden a los siguientes:

- ☎ Ambiente de Control
- ☎ Establecimiento de Objetivos
- ☎ Identificación de Eventos
- ☎ Evaluación de Riesgos

⁴⁰ MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, Pag 14.

- ☎ Respuesta al Riesgo
- ☎ Actividades de Control
- ☎ Información y Comunicación
- ☎ Supervisión y Monitoreo

Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de una organización, donde la esencia del negocio es su gente, es el fundamento para todos los componentes de control interno, dando disciplina y estructura.

Los elementos que conforman son:

- ☞ La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- ☞ Estructura organizacional de la entidad.
- ☞ Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoria interna.
- ☞ Políticas y prácticas de personal.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de Eventos

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

Evaluación de Riesgos

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

Respuesta a los Riesgos

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

Valoración de Riesgos

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos así dan paso para formar una base de como deben administrarse los riesgos.

Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que nos ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas

Información y Comunicación

El sistema de información engloba información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, con esto operamos y controlamos un negocio.



Supervisión y Monitoreo

La supervisión nos asegura que el sistema de control interno esta funcionando y que va adaptándose a las necesidades y cambia según las circunstancias.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL

FALTA DE CÓDIGO DE ÉTICA

Es importante que los valores éticos se fomenten en una empresa y se vean reflejados en un código de ética.

Según Norma de Control Interno INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS, establece: "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."⁴¹

Se ha determinado que tener un código de ética ayudará a Comercial Chávez a consolidar los valores éticos de las personas que forman parte del área de crédito y cobranzas, puesto que al tener un documento tangible todos se comprometerán a cumplirlo.

RECOMENDACIÓN N° 1:

Gerente General:

- ☞ Formará un equipo de trabajo que se encargue de diseñar un código de ética que maneje todo el personal de la empresa.

Responsable de Crédito y Cobranzas:

- ☞ Incentivará y controlará el cumplimiento del código de ética propuesto por el equipo de trabajo encargado, el mismo que será sometido a evaluaciones periódicas.

FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El departamento de crédito y cobranzas aplica las disposiciones emitidas por el gerente, pero no genera políticas, objetivos y estrategias que son previamente difundidas a todo el personal del departamento, es decir no existe conocimiento ni directriz, reflejado en la forma de establecer los objetivos y estrategias.

⁴¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm>

Según norma de Control Interno FILOSOFÍA Y ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, establece que: "La filosofía y el estilo de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios".⁴²

RECOMENDACIÓN N° 2:

Responsable de Crédito y Cobranzas:

- ✎ Se debe empapar de sus responsabilidades para así reflejar la forma de establecer políticas, objetivos y procedimientos.

IDONEIDAD ENTRE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

Comercial Chávez no dispone de un manual en el que se especifique todas las funciones de los integrantes del departamento de crédito y cobranzas, no existe una adecuada idoneidad de funciones en el departamento de crédito y cobranzas. Esto produce un gran problema al momento de asumir responsabilidades, ya que varias personas pueden cumplir la misma función.

Según norma de Control Interno sobre IDONEIDAD DE FUNCIONES establece que: La evaluación del ambiente de control sugiere aplicar cada uno de los factores: "Idoneidad de la estructura orgánica para proporcionar el flujo de información. Descripciones de puestos de trabajo que se ubican en los manuales de funciones que incluyan las calificaciones y experiencias requeridas para cada puesto de trabajo".⁴³

RECOMENDACIÓN N° 3:

Gerente General:

- ✎ Elaborar un manual y restablecer el organigrama para que se explique con claridad las funciones de cada empleado del área de crédito y cobranzas, a fin de asegurar el autocontrol de las operaciones.

MANUAL DE PROCESOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

Comercial Chávez no tiene a su disposición un manual de procesos al momento de otorgar créditos a sus clientes razón por la cual no se pueden describir las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones para dar un crédito.

Según Norma de Control Interno, en la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, indica que: "El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada".⁴⁴

⁴²MANTILLA B, Samuel Alberto, Control Interno, Informe COSO, Ecoe Ediciones, cuarta edición, pag. 31

⁴³FONSECA LUNA, Oswaldo, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Guía práctica y Orientaciones para Evaluar el Control Interno, Publicidad y Matiz, Primera Edición, 2011, pag. 76.

⁴⁴<http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>

RECOMENDACIÓN N° 4:

Gerente General:

- ✎ Elaborar y poner en práctica un manual de procesos para la otorgación de créditos para conceder los mismos a clientes merecidos.

Responsable de créditos:

- ✎ Asegurar que todo el personal involucrado tenga conocimiento cabal del manual.

UNA ADECUADA DELEGACIÓN DE FUNCIONES AYUDARÁ A LA EMPRESA A MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO Y A COMPROMETER A SUS EMPLEADOS ACUMPLIR SUS DEBERES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES

Guiándose en la norma de control interno ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, que establece que: "todo organismo debe complementar su Organigrama, con un manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades".⁴⁵

Dado que Comercial Chávez es una empresa familiar se concentra la autoridad en los directivos de la entidad, por lo tanto es importante tener una adecuada delegación de funciones puesto que evitará la acumulación de funciones, también el exceso de responsabilidades y dificultad en remplazar, ya que sólo ellos conocen sobre el manejo de clientes.

RECOMENDACIÓN N° 5:

Gerente General:

- ✎ Dispondrá la revisión de los manuales donde se describen los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir.

Jefe de Área de Administración:

- ✎ Delegarán funciones a sus subordinados para que se responsabilicen y cumplan con el objetivo del área de crédito y cobranzas, para así poder controlar sus actividades según los resultados, como herramienta de descargo de responsabilidades y ayuda al nivel directivo.

⁴⁵http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

LOS DIRECTIVOS TIENEN CLARO QUE DESEAN LOGRAR, SIN EMBARGO NECESITAN DEFINIR CLARAMENTE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Basándose en la norma de control interno MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y POLÍTICAS, establece que:

"La Misión, Objetivos y las Políticas de cada organismo, deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales. Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales".⁴⁶

La empresa no cuenta con un plan estratégico, por ende tampoco se tiene para el área de crédito y cobranzas; tener un plan estratégico definido ayudará a la empresa a identificar las metas y objetivos, las estrategias efectivas para cumplirlos y determinar el tiempo en el cual el área de crédito y cobranzas pueda alcanzar a cumplir lo planeado, siempre supervisando al personal para que se cumpla con dicho plan.

RECOMENDACIÓN N° 6:

Gerente General:

-  Implementar un plan estratégico para el área de crédito y cobranzas donde se detallen las metas, objetivos, estrategias, planes de acción y tiempos de cumplimiento.

Responsable de Crédito y Cobranzas:

-  Identificar los objetivos para mejorar su funcionamiento con ayuda del personal recibiendo recomendaciones y sugerencias.

⁴⁶http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

NO SE HAN IDENTIFICADO LOS RIESGOS Y SUS IMPACTOS

El personal del departamento de crédito y cobranzas, no ha participado en la determinación de los riesgos que tiene la empresa para alcanzar los objetivos, por tanto las acciones tomadas no son con base estratégica. Al no contar Comercial Chávez con una evaluación e identificación de riesgos trabajaría en base a criterios empíricos y no técnicos que ponen en riesgo tanto la otorgación de créditos como la debida recuperación de cartera vencida.

Según norma de Control Interno IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, establece que: "todo rendimiento de una organización se ve amenazado por factores internos y externos. Independientemente de que objetivo sea, explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos debería tener en cuenta lo que pueda surgir. Es fundamental que todos los riesgos sean identificados. Factores Externos: avances tecnológicos, cambios en las expectativas y gustos de los clientes, nuevas normas regulatorias, cambios climatológicos. Factores internos: problemas con el sistema de información, calidad profesional de los empleados, aplicación errónea de recursos".

RECOMENDACIÓN 7:

Gerente General:

Conjuntamente con la Auditora y responsable de crédito y cobranzas, buscar alternativas para Identificar los Riesgos del departamento y de esta manera aporte a la empresa con el proceso estratégico que conlleven a la obtención de los objetivos del área.

RESPUESTA A LOS RIESGOS

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AYUDARÁ AL PERSONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS A IDENTIFICAR, CALIFICAR, EVALUAR, RESPONDER Y SUPERVISAR LOS RIESGOS QUE SE PRESENTEN.

El personal no ha utilizado metodologías para identificar, calificar, evaluar, tomar medidas y supervisar los riesgos que afectarían a la empresa y por ende al departamento de crédito y cobranzas. El responsable de créditos de la empresa no sabrá que medidas tomar cuando se presente un riesgo, ya que por el mismo hecho de otorgar créditos a clientes que han tenido problemas anteriormente, no se está realizando un proceso estructurado para la identificación de riesgos, su calificación y evaluación, ya que confían en su experiencia y percepción.

Según la teoría de la ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS que es:

"El conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos."⁴⁷

RECOMENDACIÓN 8:

Gerente General:

- ✎ Utilizará en la empresa la administración de riesgos como guía para el tratamiento de los mismos.
- ✎ Integrará en la identificación de riesgos al personal de créditos.

⁴⁷MEJIA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Colombia, 2006, primera edición, pag. 41

ACTIVIDADES DE CONTROL

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO PARA EVALUACIÓN DE CLIENTES.

Comercial Chávez no dispone de procedimientos por escrito para la evaluación de clientes potenciales considerando puntos como la solidez financiera, limitaciones legales, tendencias económicas, etc, para la otorgación de créditos. La falta de políticas y procedimientos de créditos para la evaluación de clientes va a afectar a la mala decisión de la otorgación de créditos, es decir se concede estos a cualquier persona sin tomar en cuenta la solidez financiera, las limitaciones legales, entre otras cosas.

Según norma de Control Interno sobre POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS establece que: "Las políticas de crédito deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente. Si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado".⁴⁸

RECOMENDACIÓN N° 9:

Gerente General:

- ✎ Creará políticas y procedimientos para la otorgación de créditos, teniendo en cuenta aspectos como solidez financiera, limitaciones legales, clases de clientes, tendencias económicas, características de la industria en que opera.

Responsable de Crédito:

- ✎ Al momento de otorgar un crédito cumplir con las políticas creadas por el gerente.

OTRAS OPCIONES PARA DISMINUIR CUENTAS POR COBRAR

El departamento de cartera no ha considerado otras opciones de las ya establecidas para la recuperación de cuentas por cobrar, como son el envío de estados de cuenta mensualmente y el cobro de intereses por demora en el pago.

Según procedimientos que deberá cumplir una empresa son POLÍTICAS DE COBRO, que establece que: "Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables".⁴⁹

⁴⁸<http://www.infodempresas.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>

⁴⁹www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r42563.DOC



RECOMENDACIÓN N° 10:

Gerente General:

- ✍ Crear tablas de intereses o multas por atrasos en el pago de facturas teniendo en cuenta el tiempo otorgado a cada uno, 30, 60 y 90 días

Responsable de Cobranza:

- ✍ Enviar mensualmente a los todos los clientes vía fax o e-mail, información sobre el estado de cuenta, para así ellos se encuentren informados de las deudas con la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DEFICIENTE NIVEL DE MANEJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En el departamento de crédito y cobranzas, no se difunde los resultados periódicos, las políticas y procedimientos, los objetivos del área. Al no existir un eficiente sistema de información y comunicación, provoca una comunicación ineficaz, una inadecuada organización, ejecución y coordinación al momento de suministrar la información.

Según normas de Control Interno, CONTROLES DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, se establece que: "Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles".⁵⁰

RECOMENDACIÓN N° 11:

Gerente General:

- ✎ Conformará un grupo de trabajo que elabore un documento en el que se establezcan cada una de las políticas del departamento de crédito y cobranzas, relacionadas con la información y comunicación, con el fin de que los usuarios internos y externos conozcan el avance de ejecución de los procesos, actividades y transacciones del área.

⁵⁰ <http://www.iiap.org.pe/Upload/Transparencia/TRANSP245.pdf>

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS POR LOS AUDITORES EXTERNOS SON APLICADAS EN LA EMPRESA.

Los integrantes del departamento de crédito y cobranzas, cumplen con las recomendaciones que les han sido efectuadas en AUDITORÍAS EXTERNAS,⁵¹ lo cual permite el fortalecimiento institucional, para seguir con el proceso de mejora continua.

RECOMENDACIÓN N° 12:

Gerente General:

- ✎ Seguirá poniendo en práctica todas las recomendaciones que se dan como resultado de las auditorías externas para continuar con una mejora constante del departamento de crédito y cobranzas.

⁵¹ Fuente: Informe de Auditoría 2011 Comercial Chávez

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de esta monografía nos ha permitido analizar el Sistema de Control Interno y sus componentes del COSO ERM aplicando al Área de Crédito y Cobranzas de la empresa Comercial Chávez Cunalata, se consideró este tema por su importancia, debido a que es la base de toda organización. Esta nos permitió monitorear cada uno de los procedimientos ejecutados dentro de la misma.

Además, este trabajo nos ayudó a profundizar y esclarecer el concepto de control interno, de crédito y cobranza, aplicando este conocimiento en nuestra vida profesional.

Consideramos que en la presente investigación se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de mi querida Universidad del Azuay (UDA), al mismo tiempo esperamos que este trabajo sirva de material de estudio para las próximas generaciones y para los docentes como material didáctico.

El departamento de créditos y cobros ayuda a alcanzar los objetivos de toda empresa que es la de generar flujos de efectivo (al realizar efectivamente la cobranza), para lograrlo es importante que los controles y procedimientos se encuentren documentados adecuadamente y sean transmitidos de forma apropiada al personal involucrado. Al no existir procedimientos definidos hacen que el proceso sea lento en la generación de efectivo, lo que afecta la liquidez de la empresa y provoca que ésta recurra a financiamiento externo el que tiene como costo financiero el pago de un interés.

Evaluar el control interno del departamento de créditos y cobros de Comercial Chávez por un Contador y Auditor, tiene como resultado:

Detectar el adecuado diseño del control interno, segregación de funciones del personal y su eficacia a lo largo de un período determinado.



Detectar riesgos que puedan afectar significativamente el funcionamiento de la empresa así como su negocio en marcha.

La ausencia de estos factores tiene como consecuencia, que una empresa ignore el funcionamiento del departamento de créditos y cobros y no detecte riesgos que puedan afectar materialmente el ciclo de operaciones de la empresa.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda que el departamento de crédito y cobranza tenga por lo menos una formación académica de nivel medio superior, por parte de los asistentes o auxiliares de crédito, ya que sus conocimientos y experiencia quedarán reflejados en el recuperamiento de la cartera en los métodos y en la forma de trabajo, así como el trato y el convencimiento a los clientes de realizar sus pagos oportunamente.

Qué la administración, para el logro de sus objetivos documente los procedimientos y controles de forma apropiada y los comunique oportunamente al personal, esta herramienta facilitará a la administración evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración del departamento de créditos y cobros.

Qué el gerente implante programas de capacitación sobre temas relacionados al control interno para sus empleados, que permita generar información a la vanguardia y a la altura del mundo globalizado en que se vive, lo que beneficiará a la obtención de un trabajo con calidad, exacto y oportuno.

Cambiar de formato de solicitud de crédito y ampliar los requerimientos al momento de recibir la solicitud, a continuación se le recomienda aplicar como mínimo el siguiente con formato con el proceso:

☞ Llenar la solicitud de crédito, adjuntando los siguientes documentos;
*Copia de Cédula. *Copia del RUC actualizado. *Referencia Bancaria original y actualizada (máxima 3 meses de antigüedad). *Si es persona jurídica, debe incluir también una copia del nombramiento del representante legal vigente.

- ☞ La persona a ser calificada para crédito no debe constar con referencias negativas en la Central de Riesgos.
- ☞ Debe tener una cuenta corriente activa como mínimo con un año de antigüedad.
- ☞ Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el negocio.

SOLICITUD DE CREDITO COMERCIAL

Nombre/Dirección

Apellido:	Primer Nombre:	Segundo Nombre:	Cargo
Nombre del negocio:			Número de identificación tributaria
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 ☐	Asociación ☐
Empresa individual ☐	
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:	Código postal:
Teléfono:	
Nombre del responsable principal para operaciones comerciales de la compañía:	
Cargo:	
Dirección:	Ciudad:
Estado:	Código postal:
Teléfono:	

Referencias Bancarias

Nombre de la institución:	Nombre de la institución:	Nombre de la institución:
Cuenta Corriente #:	Caja de ahorros #:	Préstamo con segunda hipoteca:
		Saldo del Préstamo:
Dirección:	Dirección:	Dirección:
Teléfono:	Teléfono:	Teléfono:

Referencias Comerciales

[NOMBRE DE LA COMPAÑIA]:	[NOMBRE DE LA COMPAÑIA]:	[NOMBRE DE LA COMPAÑIA]:
Nombre del contacto:	Nombre del contacto:	Nombre del contacto:
Dirección:	Dirección:	Dirección:
Teléfono:	Teléfono:	Teléfono:
La Cuenta opera desde:	La Cuenta opera desde:	La Cuenta opera desde:
Límite de crédito:	Límite de crédito:	Límite de crédito:
Saldo actual:	Saldo actual:	Saldo actual:

Información Financiera

Activo total de la compañía neto anual	Pasivo total de la compañía	Ingreso	Monto del crédito solicitado:
¿Alguno de sus funcionarios o subsidiarias se presentaron alguna vez en quiebra? Si ☐ No ☐			
¿Se encuentra su compañía atravesando algún litigio? Si ☐ No ☐ Si la respuesta es si, describa:			

Declaramos que la información que antecede es verdadera, correcta, y completa; y ha sido entregada a la compañía para la ampliación 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: _____

6. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 📖 CARDOZO CUENCA, Hernán, Auditoria del Sector Solidario, Aplicación de normas internacionales, Ecoe Ediciones 2006; pag 33-34.
- 📖 CARDOZO CUENCA, Hernán, Auditoria del sector solidario, Aplicación de Normas Internacionales, Ecoe Ediciones 2006, pag 38.
- 📖 CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual de Específico de Auditoría de Gestión, 2009.
- 📖 Declaraciones sobre normas de auditoria N° 55 SAS-55. Evaluación de la estructura del control interno en una auditoria de estados financieros.
- 📖 ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006 ISBN: 958-648-434-3, Pag 1-2.
- 📖 ESTUPIÑAN GAITÄN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Análisis de informe COSO I y II, Ecoe Ediciones, segunda edición, s.a, pag.161 y 162.
- 📖 FONSECA LUNA, Oswaldo, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Guía práctica y Orientaciones para Evaluar el Control Interno, Publicidad y Matiz, Primera Edición, 2011, 536 pag. 76.
- 📖 (a)MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, Pag 14.
- 📖 (b)MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, Pag 14.
- 📖 MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005 ISBN: 978-958-648-346-9, Pag31.
- 📖 MEJIA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Colombia, 2006, primera edición, pag. 41.

 MOLINA AZNAR, Víctor E., Estratégias de cobro en épocas de crisis, ISEF Empresa Líder, Tercera Edición, 111 pag.

 VILLASEÑOR FUENTE, Emilio. Elementos de Administración del Crédito y la Cobranza. Cuarta edición. Trillas, México, 2001, pag 18.

Páginas Web

 <http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>

 http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

 http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

 <http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>

 <http://www.eumed.net/libros/2010d/796/Fundamentacion%20Teorica.htm>

 <http://www.mitecnologico.com/Main/C3CuentasPorCobrar>

 <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm>

 <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>

 http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

 http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

 <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-evaluacion-de-los-riesgos/>

 <http://www.infodempresas.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>

 www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r42563.DOC



 <http://www.iiap.org.pe/Upload/Transparencia/TRANSP245.pdf>