



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA CONTABILIDAD SUPERIOR

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

Tema:

Exámen especial al departamento de cobranzas de la empresa Bazar La Victoria Ulloa
Pacheco Cía. Ltda. Periodo Enero-Julio 2012.

Autora:

Gloria Angeline Mendieta Luzuriaga.

Director:

Econ. Teodoro Cubero Abril M.B.A

Cuenca- Ecuador

2013

Índice de Contenidos

Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	iii
Capítulo I.....	1
Conocimiento de la empresa.....	1
1.1 Generalidades.....	1
1.1.1 Reseña Histórica.....	1
1.1.2 Actividad de la empresa.....	2
1.1.3 Objetivos.....	3
1.1.4 Misión.....	3
1.1.5 Visión.....	4
1.1.6 Foda.....	4
1.1.7 Organigrama estructural.....	6
1.1.8 Organización Económica y Financiera.....	7
Capítulo II.....	11
Fundamentación Teórica del análisis.....	11
2.1 Departamento de cobranzas.....	11
2.1.1 Definición de Cobranzas.....	11
2.1.2 Importancia del Departamento de Cobranzas.....	12
2.1.3 Funciones del departamento de cobranzas.....	13
2.1.4 Manejo de las Cuentas por Cobrar.....	15
2.2 Control Interno.....	16
2.2.1 Conceptualización del Sistema de Control Interno.....	16
2.2.2 COSO ERM.....	18
2.2.3 Objetivos del COSO ERM.....	19
2.2.4 Elementos del COSO ERM.....	19
2.3 Auditoría operacional.....	22
2.3.1 Definición de auditoría operacional.....	22
2.3.2 Objetivos de la auditoría operacional.....	23
2.3.3 Criterios de la auditoría operacional.....	23
2.3.4 Fases.....	24
Capítulo III.....	26

Aplicación del examen especial.....	26
3.1 Conocimiento preliminar.....	26
3.1.1 Información preliminar.....	26
3.1.2 Actividad de la empresa.....	28
3.1.3 Organigrama Estructural:.....	28
3.1.4 Misión.....	29
3.1.5 Visión.....	29
3.1.6 Valores y principios.....	29
3.1.7 Objetivos:.....	31
3.1.8 Análisis FODA.....	32
3.1.9 Sistema de Control Interno.....	35
3.1.10 Indicadores de gestión.....	45
3.1.11 Enfoque del examen.....	47
3.2 Planificación.....	48
3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento de Cobranzas.....	49
3.2.2 Análisis del riesgo.....	53
3.2.3 Memorando de Planificación.....	56
3.2.3 Programas de Trabajo.....	66
3.3. Etapa de ejecución.....	72
3.3.1 Desarrollo programas de auditoría y hojas de trabajo.....	72
3.3.2 Hallazgos Generales.....	92
3.3.3 Hallazgos específicos.....	94
3.3.3 Estructura del Informe del examen especial.....	111
3.4 Comunicación de resultados.....	111
3.4.1 Informe Final del examen.....	111
Capítulo IV:.....	133
Conclusiones y Recomendaciones.....	133
4.1 Conclusiones.....	133
4.2 Recomendaciones.....	133
Bibliografía.....	134

Resumen

El departamento de cobranzas en una empresa comercial es una de las áreas más importantes de la organización, ya que es la que garantiza la recuperación de capital que requiere la entidad para cumplir con sus actividades y obligaciones.

Por ello el monitoreo constante permitirá encontrar las deficiencias en las operaciones para mejorarlas y generar valor a la empresa. Una auditoría operacional nos ayudará a determinar irregularidades, sus causas y sus efectos que permitan entregar recomendaciones, aportando al mejoramiento continuo de la empresa y representando la ventaja competitiva en el mercado.

Por lo que el proceso del presente trabajo está basado en la información de la empresa, la fundamentación teórica del examen, el desarrollo de las fases de auditoría y la presentación de conclusiones y recomendaciones.

Abstract

The receivable department in a company is one of the most important **areas** in the organization, since it guarantees the recovery of the resources **that the company** requires in order to fulfill its activities and obligations.

Therefore, constant monitoring will allow us to find the weaknesses **in the operations** in order to improve and generate commercial value for the company. An operational audit will allow us to determine the irregularities, their causes and effects.

The present project is based on the information of the company, the theoretical framework regarding the evaluation, the development of the audit phases, and the conclusions and recommendations.



Diana Lee Rodas
Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

Las empresas muchas veces solo toman en cuenta la información del área contable, sin pensar que las operaciones y procesos que se tienen que cumplir en cada departamento de una organización es la mejor carta de presentación a nuestros clientes y que por la agilidad, la honestidad, la seriedad y la competitividad del personal puede reflejar a una empresa responsable en sus actividades y en satisfacer las necesidades del cliente.

He ahí que todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar los procesos deben ser evaluadas constantemente para evitar ineficiencias, que no permitan cumplir los objetivos planteados por la organización.

Por lo que con una auditoría operacional nos permite evaluar la efectividad de las actividades, generando gran valor a la empresa ya que al entregar recomendaciones se crea un mejoramiento constante en la entidad.

Capítulo I

Conocimiento de la empresa.

Introducción

En este capítulo presentamos la información de la empresa tales como: reseña histórica, la actividad de la empresa, los objetivos tanto estratégicos como financieros, la misión, visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; además la organización estructural, económica y financiera de la entidad.

1.1 Generalidades

1.1.1 Reseña Histórica

En la ciudad de Cuenca ubicada en la provincia del Azuay, el señor Humberto Ulloa Rodas formó una empresa unipersonal de hecho en el año 1942, la misma que tenía como objeto la prestación del servicio de peluquería y la venta de artículos de bazar al por menor; este negocio se encontraba ubicado en las calles Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero.

Con el pasar de los años, el negocio familiar fue creciendo dentro del mercado por lo que el 19 de Enero de 1998 el señor Humberto Ulloa conjuntamente con sus siete hijos decidió constituir su negocio como una empresa de derecho bajo la razón social BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.; la misma que fue inscrita en el Registro Mercantil del cantón Cuenca bajo el número 57 el diez de marzo del mismo año. El 19 de Diciembre del 2000, BAZAR LA VICTORIA toma la decisión de

incrementar el valor del capital a mil dólares así como también realiza la respectiva reforma de estatutos y la inscripción en el Registro Mercantil el 5 de enero del 2001.

Actualmente la empresa cuenta con 6 almacenes en Cuenca: El almacén principal ubicado en la calle Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero, la sucursal del estadio ubicada en la Av. Florencia Astudillo y Av. Solano, la segunda sucursal ubicada en el Centro Comercial Mall del Río, su tercera sucursal destinada exclusivamente para la línea de tecnología ubicada en la calle Antonio Borrero 10-27 y Gran Colombia, su cuarta sucursal ubicada en el centro comercial Monay Shopping Center y como proyecto mas reciente su quinta sucursal Musicales ubicado también en la calle Antonio Borrero.

1.1.2 Actividad de la empresa

El objeto social de la compañía es el comercio al por mayor y menor de artículos de bazar en general; logrando consolidar sus ventas a nivel nacional con las siguientes líneas.

- Línea 1: Instrumentos y accesorios musicales.
- Línea 2: Equipos eléctricos y electrónicos.
- Línea 3: Equipos de audio y video
- Línea 4: Baterías en general.
- Línea 5: Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar.
- Línea 6: Materiales fotográficos y afines.

1.1.3 Objetivos

Objetivos Estratégicos:

- Aumento de participación en Mercados.
- Mejorar calidad de servicios y productos.
- Contar con costos competitivos en el segmento.
- Aumentar y hacer más atractiva la línea de productos.
- Mejorar y expandir el prestigio de la Empresa.

Objetivos Financieros:

- Crecimiento de ingresos.
- Mejorar rentabilidad.
- Mayores dividendos.
- Mayores flujos de cajas.
- Mayor crecimiento de valor de las acciones.

1.1.4 Misión

“Nuestra razón de ser es distribuir y comercializar artículos de bazar en general y prestar a su vez un excelente servicio a nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad.

1.1.5 Visión

“Consolidarnos como una Empresa sólida y competitiva en el mercado mediante el desarrollo de procesos simples que garanticen los ingresos al menor costo, para un crecimiento sostenido y un mejor retorno sobre la inversión; manteniendo siempre como prioridad la aplicación de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

“Nuestro compromiso es lograr un excelente **SERVICIO AL CLIENTE**, alcanzar el mercadeo exitoso a nivel nacional con desarrollo social y humano.”

1.1.6 Foda.

Fortalezas.

- ✓ Imagen comercial establecida en el medio.
- ✓ Amplia línea de productos y variedad de productos dentro de cada línea.
- ✓ Ubicación e infraestructura de los locales; y horarios de atención de acorde al comportamiento de compra del consumidor.
- ✓ Incentivo a empleados a través del pago de metas cumplidas.
- ✓ Se cuenta con la información del comportamiento de compra del cliente.

Debilidades.

- ✓ Alta rotación de personal por salarios no competitivos en el medio, los cuales tampoco tienen una estructura acorde a jerarquías y responsabilidades; y por un clima laboral no favorable.

- ✓ No existe una adecuada planificación financiera lo que genera problemas de liquidez y no permite otorgar crédito directo a los clientes.
- ✓ Deficiente plataforma de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) para un diseño y eficiencia en las Estrategias de Marketing.
- ✓ Deficiencia en el manejo de inventarios.
- ✓ Falta de capacitación y profesionalización en la línea de instrumentos musicales y en el soporte de garantías técnicas.

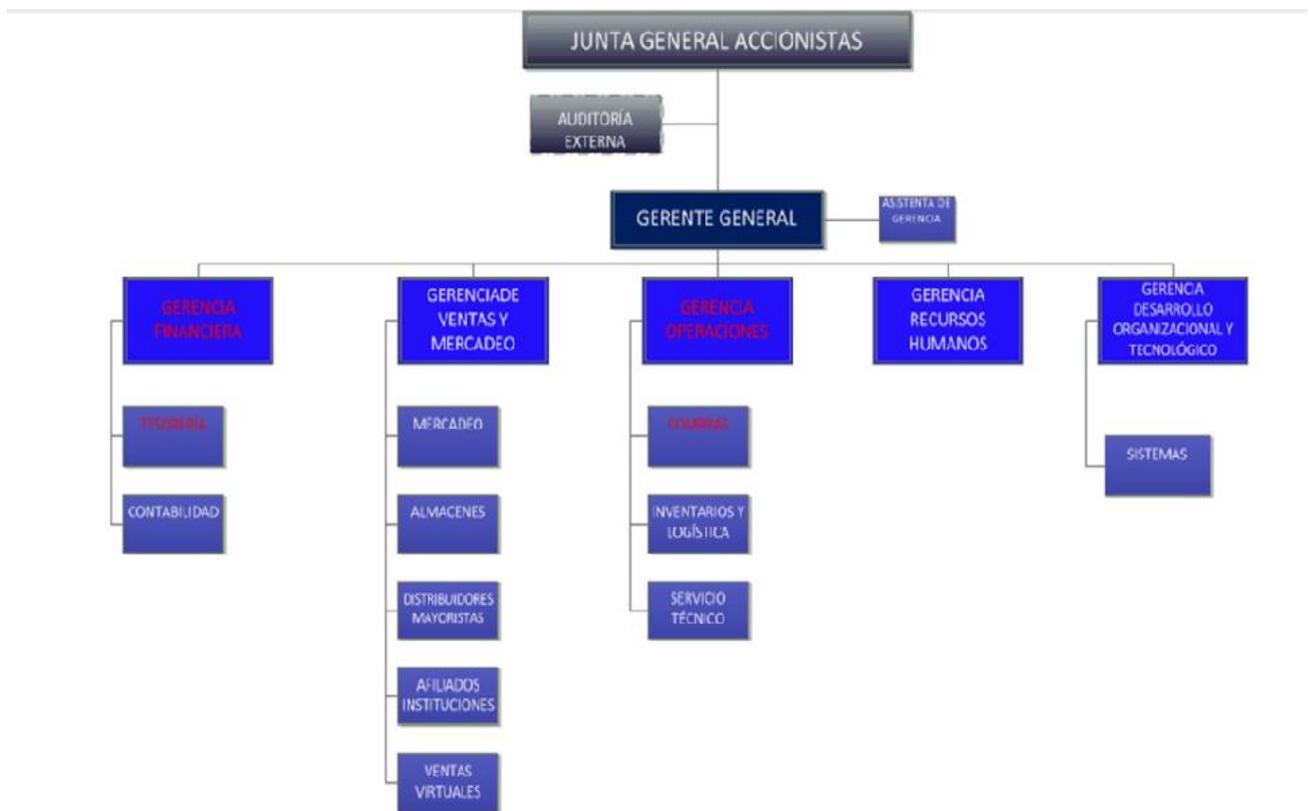
Oportunidades.

- ✓ Creciente demanda de productos tecnológicos.
- ✓ Necesidad en los centros comerciales nacionales con un local que cuente con variedad de líneas y gama de productos dentro de cada línea.
- ✓ Amplia variedad de proveedores.
- ✓ Diversificación de negocios.

Amenazas.

- ✓ Inestabilidad Política y Económica.
- ✓ Percepción de inseguridad jurídica para inversiones.
- ✓ Posible incremento en rubros tributarios y salvaguardias.
- ✓ Incursión de nuevos competidores tanto en el comercio formal como informal que generen pérdida del mercado.
- ✓ Innovación en los negocios de la competencia que representen una ventaja competitiva frente a al mercado.

1.1.7 Organigrama estructural



Nota: Lo que se encuentra señalado con rojo representa que el cargo lo realiza la misma persona dentro del departamento.

Bazar La Victoria se organiza de la siguiente manera:

En la cabeza de la organización se encuentra la Junta General de Accionistas, seguido y dirigido por el Gerente General quien realiza sus actividades con la ayuda de la asistente de Gerencia. La empresa se divide en 5 departamentos que son: Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas y Mercadeo, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Tecnológico.

Estos departamentos se subdividen en:

- Gerencia Financiera: Tesorería y Contabilidad
- Gerencia de Ventas y Mercadeo: Mercadeo, Almacenes, Distribuidores y Mayoristas, Afiliados Instituciones y Ventas Virtuales.
- Gerencia de Operaciones: Compras, Inventarios y Logística y Servicio Técnico.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia de Desarrollo Organizacional y Tecnológico: Sistemas.

Por lo tanto la empresa se organiza en función a niveles en los que ayudan a determinar salarios y responsabilidades presentados en el siguiente cuadro:



(ILUSTRACIÓN No. 22 PROPUESTA ESTRURA DE SUELDOS SEGÚN ESTRUCTURA ORGANIZACIONALPROPUESTA)

1.1.8 Organización Económica y Financiera.

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTD			
Balance General de Diciembre del 2012			
* ACTIVO *		* PASIVO *	
1 ACTIVO		2 PASIVO	
11 ACTIVO CORRIENTE		21 PASIVO CORRIENTE	
111 DISPONIBLE		211 CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR	
1111 CAJA BANCOS	234991,95	2111 PROVEEDORES	941087,7
1112 INVERSIONES FINANCIERA TEMPORAL	5324,46	2112 CUENTAS X PAGAR	40422,69
111 Total DISPONIBLE	240316,41	21121 ANTICIPO DE CLIENTES	23544,06
112 EXIGIBLE		2115 TARJETAS DE CREDITO - VIAJES	293,39
1121 CUENTAS X COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	247454,55	211 Total CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR	1005347,84
1122 PROVISION CTAS INCOBRABLES	-1528,01	212 OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS	
1123 CUENTAS X COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	4606,82	2121 BANCOS	20257,95
1124 OTRAS CUENTAS POR COBRAR	225274,83	212 Total OBLIGACIONES INST. FINAN	20257,95
1126 CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR	34393,69	2132 SOCIOS	189034,66
112 Total EXIGIBLE	510201,89	213 Total PRESTAMOS DE SOCIOS	189034,66
113 REALIZABLE		214 OBLIGACIONES	
1134 INV. PROD. TERMINADO Y MERCADERIAS	1066099,67	2141 CON LA ADRMINISTRACION TRIB	31189,86
113 Total REALIZABLE	1066099,67	2142 CON EL IEISS	7191,2
114 OTROS ACTIVOS CORRIENTES		2143 CON EMPLEADOS	64070,3
11 Total ACTIVO CORRIENTE	1816617,97	214 Total OBLIGACIONES	102451,36
12 ACTIVO FIJO		215 PROVISIONES A CORTO PLAZO	
121 ACTIVO FIJOS TANGIBLES		21509 PROVISIONES POR PAGAR	234,26
1212 INSTALACIONES	61546,97	215 Total PROVISIONES A CORTO PLAZO	234,26
1213 MAQ. MUEBLES, ENSERES Y EQUIP.	51389,5	21 Total PASIVO CORRIENTE	1317326,07
1214 EQUIPOS DE COMPUTACION	9275,89	22 PASIVO A LARGO PLAZO	
1215 VEHICULOS	102441,35	222 OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS	
1217 DEPRECIACION ACUMULADA	-139583,19	2221 BANCOS	212589,31
121 Total ACTIVO FIJOS TANGIBLES	85070,52	222 Total OBLIGACIONES INST. FINAN	212589,31
122 ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES		22 Total PASIVO A LARGO PLAZO	212589,31
12 Total ACTIVO FIJO	85070,52		
14 OTROS ACTIVOS		2 Total PASIVO	1529915,38
143 INVERSIONES A LARGO PLAZO			
1433 PROVISIONAL EMTET	1123,2	* PATRIMONIO *	
143 Total INVERSIONES A LARGO PLAZO	1123,2	3 PATRIMONIO NETO	
144 GASTOS ANTICIPADOS		31 CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	
1443 SEGUROS ANTICIPADOS	801,2	311 CAPITAL SOCIAL	
144 Total GASTOS ANTICIPADOS	801,2	31101 ULLOA RODAS MANUEL HUMBERTO	510
14 Total OTROS ACTIVOS	1924,4	31102 ULLOA PACHECO PATRICIO	70
		31103 ULLOA PACHECO RAUL L	70
		31104 ULLOA PACHECO MARIA EUGENIA	70
		31105 ULLOA PACHECO LIGIA CUMANDA	70
		31106 ULLOA PACHECO ROMAN MARCELO	70
		31107 ULLOA PACHECO JUAN MANUEL	70
		31108 ULLOA PACHECO IVAN ALEJ	70
		311 Total CAPITAL SOCIAL	1000
		31 Total CAPITAL SUSCRITO O ASIGN	1000
		34 RESERVAS (LEGAL, FACULTATIVA, ESTATUT.)	
		341 RESERVA LEGAL	
		3411 RESERVA LEGAL 5%	26867,9
		341 Total RESERVA LEGAL	26867,9
		34 Total RESERVAS (LEGAL, FACULTATIVA, ESTATUT.)	26867,9
		36 RES.ACUM.PROVEN.NIIF 1RA.VEZ	15836,49
		37 UTILIDAD NO DISTRIBUIDO EJERCI	
		371 UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES 208.906.04	208906,04
		37 Total UTILIDAD NO DISTRIBUIDO	208906,04
		RESULTADO DEL PERIODO	121087,08
		3 Total PATRIMONIO NETO	373697,51
TOTAL ACTIVO	1903612,89	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	1903612,89

Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. cuenta con Indicadores Financieros que han sido aplicados a lo largo del año 2012 y que nos demuestran lo siguiente:

ÍNDICES E INDICADORES DE FINANCIEROS BAZAR LA VICTORIA 2012	
Nombre del Indicador	Resultado
Razones de liquidez	
Capital de Trabajo	\$ 500.934
Razón circulante	\$ 1,38
Prueba Ácida	\$ 0,57
Prueba Súper Ácida	\$ 0,57
Razones de apalancamiento	
Razón de endeudamiento	0,80
Razón de apalancamiento interno	4,07
Razón de apalancamiento externo	4,07
Razones de Actividad	
Días de Inventario	566 días
Rotación de inventario	0,64 veces
Días de cuentas por cobrar	271 días
Rotación de Cuentas por Cobrar	1,33 veces
Rotación de Activo Total	0,36 veces
Rotación del Capital de Trabajo	1,35 veces
Razones de rentabilidad	
Margen de utilidad bruta	0,3
ROE	0,01
ROI	0
ROCE	0
Rendimiento sobre KT	0

El Capital de Trabajo se ha mantenido con ligeras variaciones a lo largo del año quedando con \$500934,00 en recursos para las actividades del negocio. Respecto a la razón circulante al final del año 2012 la empresa cuenta con \$1,38 por cada \$1,00 de deuda que tenga, pero al aplicar la prueba ácida muestra un resultado menor es decir que cuenta con \$0,57 por cada \$1,00 de deuda que contraiga, demostrando que los inventarios manejan un papel importante en la empresa y que se debería trabajar en mejorar la liquidez de la misma.

Las razones de actividad nos indican que los días de inventario han disminuido de 1076 días a 566 días presentando una mejor rotación de inventarios pero no por ello un mejor manejo de este rubro.

Un aspecto muy importante es respecto a las Cuentas por Cobrar, en donde al final del año llega a 271 días para la recuperación de cartera considerando que la política es de 90 días y el resultado es mayor a lo que la empresa ha establecido.

Finalmente tomando en cuenta el Margen de Utilidad Bruta, ésta se ha mantenido constante demostrando estabilidad con un 30% de rentabilidad.



Capítulo II

Fundamentación Teórica del análisis.

Introducción

En este capítulo abordamos la base teórica que se necesita para poder realizar un examen especial de auditoría, en donde se determinará el concepto de cobranzas, la importancia del departamento de cobranzas en una empresa, las actividades que realiza el departamento de cobranzas y como es el manejo de cuentas por cobrar.

También se consideran conceptos tales como: control interno, a que se referencia el Coso ERM, sus objetivos y sus elementos y fundamentos teóricos referentes a la auditoria operacional, los objetivos, sus criterios y las etapas del proceso de esta auditoría.

2.1 Departamento de cobranzas

2.1.1 Definición de Cobranzas.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1975), nos indica que la operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de un producto o servicio que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito.

Cobranzas se deriva de las actividades de ventas generando una cuenta por cobrar y finalmente culmina con la recuperación de dinero para la empresa, por lo que para lograr todo esto se realizan una serie de actividades como: toma de pedidos, otorgamiento o

aprobación de crédito, entrega y despacho de mercadería, facturación, generar cuentas por cobrar, gestión de cobranzas, ingreso de efectivo y ajuste de facturas y/o notas de crédito.

2.1.2 Importancia del Departamento de Cobranzas.

El departamento de cobranzas es de gran importancia en una empresa ya que es la fuente principal para generar liquidez y de esta manera la entidad pueda cumplir con sus objetivos y obligaciones. Sin un sistema de cobranzas óptimo la empresa se enfrentará a muchas deficiencias por lo que la actividad empresarial se sentirá afectada y no se podría desarrollar llegando al caso de cesar sus operaciones.

Además es de vital importancia que las personas que están al cargo de este departamento cumplan ciertas cualidades como: la honestidad y la responsabilidad; ya que se maneja dinero y las cuentas deben ser exactas para evitar malos entendidos y mucho menos situaciones no aceptables. A más de ello se debe considerar que la gestión de cobranzas oportuna ayudará a la puntualidad de pagos de los créditos otorgados.

Debemos recalcar que este departamento tiene relaciones estrechas con los otros departamentos de la empresa como Ventas que es donde se genera el movimiento de cobranzas, Contabilidad donde se registra el detalle de los actos realizados por el departamento, Legal cuando se requiera de ayuda de terceros para solucionar diferentes problemas en los que procedimientos normales ya no son de mucha utilidad, Auditoría Interna para poder controlar los procedimientos, entre otros; además la información que estos generan debe ser compartida para que todos los procesos se realicen de manera integral.

2.1.3 Funciones del departamento de cobranzas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1975) nos indica que en un departamento de cobranzas se realiza lo siguiente:

- ✚ Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito. Estos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por cobrar, periodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorios, etc.
- ✚ Intervenir en el establecimiento de metas a corto plazo y largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.
- ✚ Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.
- ✚ Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos de forma eficiente.
- ✚ Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación; llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
- ✚ Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.

- ✚ Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de las facturas por correo, vigilancia de cobros a través de los bancos, etc).
- ✚ Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, visitas, entrevistas personales, re documentación, agencias de cobranzas, abogados, etc) y dejar constancia de los resultados de la misma.
- ✚ Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondiente, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificará el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo pendiente de pago, anotará en registros individuales la cobranza efectuada, etc.
- ✚ Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.
- ✚ Estratificar u obtener información estratificada sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.
- ✚ Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por

pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales, rotación de cuentas, etc.

- ✚ Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas.
Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.
- ✚ Proponer y en su caso obtener seguros de crédito.
- ✚ Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.
- ✚ Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

Es importante destacar que las actividades descritas no intentan ser limitativas, solamente pretenden establecer el perfil de la operación de cobranzas.

2.1.4 Manejo de las Cuentas por Cobrar.

El personal del departamento de cobranzas tiene la obligación de controlar, mantener actualizada la información de cuentas por cobrar y de informar cualquier particularidad que suceda en el transcurso de las operaciones ya que absolutamente todo debe ser debidamente notificado.

El personal encargado del departamento de cobranzas debe conocer ciertas técnicas y procedimientos para otorgar un crédito, establecer una meta y que ésta sea cumplida. Para otorgar el crédito, las personas responsables de este departamento deben asegurarse de los datos proporcionados por el cliente sean verdaderos y obtener los documentos de soporte necesarios para respaldar la acción. Es necesario llevar un cierto orden del

registro de clientes por lo que una tarjeta, documento o archivo informático que muestre en orden cronológico los movimientos que se realicen en la cuenta del cliente ayudará a evitar confusiones y que la atención sea más efectiva.

Los reportes de caja diario son de gran utilidad ya que ayudan que la caja se cuadre cotidianamente y evite sobrantes o faltantes injustificados, por lo que la exactitud de datos ayudaría a que la meta propuesta sea confiable y que la información que se maneja sea certera.

La buena relación que se tenga con el cliente es necesaria ya que la amabilidad y la cordialidad ayudarían a sobrellevar de mejor manera las relaciones comerciales y que la gestión de cobranzas obtenga el resultado que se espera.

2.2 Control Interno

2.2.1 Conceptualización del Sistema de Control Interno.

La definición dada por el *Control de los Recursos y Riesgos Ecuador (CORRE 2006)* nos indica que el sistema de control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información.
- Salvaguarda de los recursos y,

- Cumplimiento de las leyes y normas.

Por consiguiente, el control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda la organización, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, es ejecutado por personas siendo el responsable de su diseño las máximas autoridades. Cubero (2009)

Control Interno de Cuentas por Cobrar.

El control interno de cuentas por cobrar establece procedimientos que permitan realizar una conciliación periódica tanto con el mayor general contable y la correcta aplicación de procesos del departamento de cobranzas.

La aprobación de un crédito sin importar el monto requiere de un gran cuidado, análisis y confiabilidad de la información que se maneja. El análisis tanto financiero como de la capacidad económica del cliente es una herramienta básica para otorgar créditos puesto que la decisión del oficial de crédito será en base a lo mencionado anteriormente.

La información del cliente debe ser cuidadosamente revisada y considerar las características del cliente como: estabilidad familiar, historial crediticio, solvencia, capacidad de endeudamiento, ingresos y el comportamiento personal; toda esta información debe ser sustentada.

Al ya contar con créditos otorgados, éstos deben ser registrados y monitoreados periódicamente para evitar que ocurran pagos atrasados o no recuperar la cartera de la empresa lo que afectaría directamente a la liquidez de la misma.

La verificación de facturas a crédito, notas de crédito, cuadro de caja, detección de cobros dudosos, el manejo de endeudamiento promedio y máximo de cada cliente, intereses y descuentos deben presentar documentos soporte para que al momento en que se requiera una revisión sorpresiva por parte de auditoría interna o administración, se cuente con la información necesaria. Además una adecuada política de cobranzas expuesta a los oficiales de crédito, ayudará a que las cosas marchen de mejor manera y con el orden que amerita.

2.2.2 COSO ERM

Para lograr los objetivos institucionales mediante el uso de estrategias, COSO con ayuda de varios profesionales de contabilidad y auditoría emiten un segundo informe COSO en el año 2004 con el nombre de "*Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado*"; que se lo denomina como el COSO II.

En el COSO II muestran algunas modificaciones del COSO I que son:

- Incorpora los objetivos estratégicos.
- Incrementa de 5 a 8 componentes incorporando el establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta al riesgo.
- Enfatiza el establecimiento de estrategias y la administración del riesgo con la participación de todos los miembros de una organización.

La definición que nos da Alfredo B. Roisenzvit y Marcelo Zárate (2003) respecto al COSO ERM es la siguiente "*...es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto del personal, aplicado en la definición de estrategias y en toda la empresa, diseñado para identificar eventos*

potenciales que puedan afectar a la organización y administrar riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos de la entidad”.

COSO plantea un modelo tridimensional que provee criterios para evaluar los controles internos con tres objetivos: efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de información financiera y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

2.2.3 Objetivos del COSO ERM

a) **Objetivos Operacionales:** Son aquellos que se les vincula con la eficiencia y la efectividad de las actividades de la empresa.

b) **Objetivos Estratégicos:** Se relacionan con las metas de la organización y como se materializa la visión de manera cualitativa o cuantitativa.

c) **Objetivos de Información:** Se refiere a la preparación y publicación de la información financiera confiable.

d) **Objetivos de Cumplimiento:** Se relacionan con las normas establecidas y su obediencia.

2.2.4 Elementos del COSO ERM

Cubero (2009) nos indica que los elementos del COSO ERM son los siguientes:

1. **Ambiente interno de control:** Este elemento abarca la entidad y su personal. Este componente establece:
 - Una filosofía de gestión integral del riesgo.

- Nivel de riesgo que la alta dirección asume (Apetito de riesgo).
- Rol supervisor de la máxima autoridad y demás ejecutivos en la gestión integral de riesgos.
- La integridad y los valores éticos.
- Una estructura de la gestión integral de riesgos: sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte.
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

2. Establecimiento de objetivos: Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y los objetivos para que estos sean cumplidos.

La gestión integral de riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito del riesgo y niveles de tolerancia.

3. Identificación de eventos: Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad. Este análisis es la base para evaluar y dar respuesta al riesgo.

La administración reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuando y donde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

4. Evaluación de riesgos: Los riesgos se evalúan de acuerdo a su probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (consecuencia).

5. Respuesta a los riesgos: La alta dirección selecciona las posibles respuestas frente al riesgo las cuales son:
 - Evitar el riesgo: Se toman acciones con el fin de cesar la actividad que genera el riesgo.
 - Compartir el riesgo: Se toma acciones que distribuya el riesgo para reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
 - Aceptar el riesgo: No es necesario tomar acciones si no convivir con el riesgo.
 - Mitigar el riesgo: Se toman acciones que ayudan a gestionar el riesgo.

6. Actividades de control: Son procedimientos que ayudan a que las respuestas a los riesgos se cumplan correctamente. Estos controles se dividen en:
 - ✓ Controles preventivos: Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
 - ✓ Controles detectivos: Detecta de forma rápida errores o riesgos.
 - ✓ Controles correctivos: Remedia las consecuencias de los de la ocurrencia de los riesgos.

7. Información y comunicación: La información relevante debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada oportunamente.

Los sistemas de información deben apoyar a la gestión del riesgo y a la toma de decisiones, de esta manera se permite al personal afrontar las responsabilidades a su cargo.

8. Supervisión y monitoreo: La revisión y el seguimiento es necesario para que los procedimientos estén en constante evaluación y el plan de administración sea cumplido cabalmente.

2.3 Auditoría operacional

2.3.1 Definición de auditoría operacional.

ALVIN A. ARENS, RANDAL J. ELDER, MARK S. BESALEY (2007) nos indica que la auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Durante las auditorías operacionales, las revisiones no se limitan a la contabilidad, pueden incluir la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de cómputo, métodos de producción, mercadotecnia y cualquier otra área en la que este calificado el auditor.

Por lo que la auditoría operacional se base en el análisis integral de una unidad específica para evaluar sus sistemas, su control y su desempeño; cuando se completa una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus procesos y/o actividades.

2.3.2 Objetivos de la auditoría operacional.

- Analizar el grado de eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa y el uso adecuado de los recursos.
- Identificar problemas en áreas específicas o en procedimientos y de esta manera mejorar los métodos operativos.
- Determinar deficiencias en el cumplimiento de procesos, manuales u otras especificaciones de trabajo dadas por la entidad.
- Presentar recomendaciones al alto mando de una organización para estar en constante mejora continua y ayudar en la toma de decisiones.

2.3.3 Criterios de la auditoría operacional.

La auditoría operacional está directamente relacionada con la eficiencia, la eficacia y la economía de las operaciones, por lo tanto es de vital importancia conocer estos conceptos para una correcta aplicación del análisis.

Eficiencia: Optimización de recursos, es decir la utilización del mínimo de recursos para llegar al objetivo; de esta manera obtener mayores resultados con la menor inversión.

Eficacia: Logro de un objetivo antes definido, aquí no implica cual fue el costo o uso del tiempo utilizado, simplemente el cumplimiento del objetivo es lo importante; por lo tanto es la capacidad de lograr el efecto que se desea.

Economía: Utilizar los recursos o instrumentos correctos a menor costo.

2.3.4 Fases

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación aplicaremos la metodología del proceso de auditoría de gestión que utiliza la CGE, la misma que está conformada por cinco fases:

- **Conocimiento Preliminar:** Esta etapa analiza las principales actividades de la entidad, según Cubero (2009) en esta fase se considera cuales son los objetivos, actividades y procedimientos que deben desarrollarse al inicio del análisis; además se obtiene el sistema de control interno, se determinan indicadores, se evalúan los riesgos de auditoría.

Por lo cual el objetivo de la fase es obtener un mayor conocimiento y comprensión del área que será auditada para conseguir una planificación ideal.

- **Planificación:** Cubero (2009) nos indica que en esta fase se determina cuales son los objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse en la planificación tales como la evaluación del sistema de control interno, el análisis y calificación de riesgos con el objetivo que el auditor pueda confiar en los datos a utilizarse. El objetivo de esta fase es establecer estrategias para obtener buenos resultados.

- **Ejecución:** En esta fase es en donde los programas diseñados nos sirven para realizar las pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, de esta manera determinar hallazgos los cuales serán sustentados en los papeles de trabajo. El objetivo de esta fase es desarrollar las estrategias antes planteadas que nos brindarán

evidencias y nos ayudarán a presentar un informe en que conste las conclusiones y sugerencias del exámen.

- **Comunicación de Resultados:** Es el producto final del exámen que consta de un informe final en donde se presentan las conclusiones y recomendaciones las cuales sirve para que la administración tome las acciones correctivas necesarias.
- **Monitoreo y Supervisión:** En esta etapa nos permite verificar y evaluar si las acciones correctivas propuestas y sugeridas han sido tomadas en cuenta y cumplidas en su totalidad y por ende que la eficiencia y la eficacia de la compañía haya incrementado

Capítulo III.

Aplicación del examen especial.

Introducción

Se realizó una visita a la empresa con el fin de observar las actividades, operaciones y funcionamiento de la misma, se revisó el archivo permanente de la organización obteniendo el plan estratégico de la entidad; además se evaluó el control interno de toda la empresa y se determinó indicadores de gestión.

El resultado de este conocimiento preliminar nos ayudó a establecer el componente, subcomponentes y la estrategia de auditoría.

Luego de ello se planificó el examen especial mediante el memorando de planificación, analizando el riesgo de la información utilizada, posterior a ello se elaboró el programa de auditoría para cada subcomponente que nos permitió ejecutar los procedimientos planteados y finalmente se emitió un informe que expresa las conclusiones y recomendaciones para mejoramiento del componente.

3.1 Conocimiento preliminar.

3.1.1 Información preliminar.

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

OFICIO#001

ORDEN DE TRABAJO#001

FECHA: Cuenca, 4 de Marzo del 2013.

Señorita:

Angeline Mendieta

AUDITORA OPERACIONAL

De mis consideraciones:

De conformidad con el plan de actividad de la Unidad de Auditoría Interna para el presente año, dispongo a usted la realización de la Auditoría Operacional a la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

El alcance del exámen cubre los próximos 40 días laborables y se relaciona con la eficiencia, eficacia y economía tanto de las operaciones; así como también del conocimiento general de la empresa, el cumplimiento de disposiciones legales, misión visión, objetivos, metas, estrategias, la evaluación del control interno y determinación de componentes en base a los objetivos y finalmente el enfoque de la auditoría. El producto en esta fase es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad determinando las áreas de análisis clave a base de emitir un reporte de avance de esta etapa.

ATENTAMENTE

Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Visita previa.

Nombre de la entidad: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

Dirección: Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero.

Teléfono: 2822951.

Fecha de Creación: 19 de Enero de 1998.

3.1.2 Actividad de la empresa

El objeto social de la compañía es el comercio al por mayor y menor de artículos de bazar en general; logrando consolidar sus ventas a nivel nacional con las siguientes líneas.

Línea 1: Instrumentos y accesorios musicales.

Línea 2: Equipos eléctricos y electrónicos.

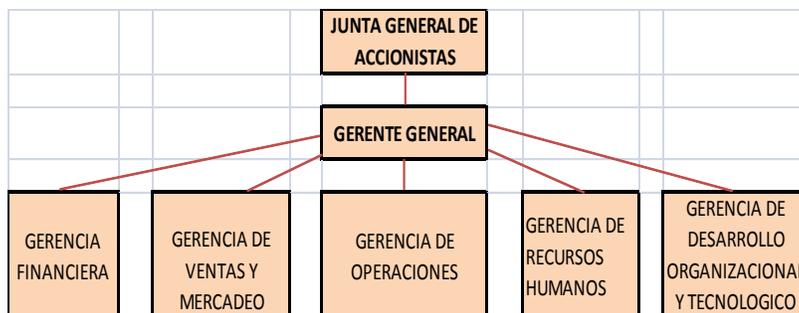
Línea 3: Equipos de audio y video

Línea 4: Baterías en general.

Línea 5: Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar.

Línea 6: Materiales fotográficos y afines.

3.1.3 Organigrama Estructural:



3.1.4 Misión

“Nuestra razón de ser es distribuir y comercializar artículos de bazar en general y prestar a su vez un excelente servicio a nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad”

3.1.5 Visión

“Consolidarnos como una Empresa sólida y competitiva en el mercado mediante el desarrollo de procesos simples que garanticen los ingresos al menor costo, para un crecimiento sostenido y un mejor retorno sobre la inversión; manteniendo siempre como prioridad la aplicación de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

“Nuestro compromiso es lograr un excelente *SERVICIO AL CLIENTE*, alcanzar el mercadeo exitoso a nivel nacional con desarrollo social y humano.”

3.1.6 Valores y principios

La empresa se caracteriza por cumplir a cabalidad los siguientes valores y principios implementados por la misma.

Valores

Integridad: Principios y valores éticos que forman la identidad de la empresa, sosteniendo nuestra misión y orientando las decisiones de los ejecutivos y colaboradores en general, con el objetivo de unir a todos los miembros de la organización, comprometiéndonos a enmarcar las relaciones con sus principales grupos de interés en base a la integridad y respeto por los derechos humanos.

Responsabilidad: Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa, con el objetivo de mejorar la situación competitiva, valorativa y valor añadido.

Solidaridad: Colaboración mutua entre el personal para elevar los niveles de ventas de la empresa, contribuyendo al crecimiento de la ciudad, gracias al talento, capacidad y esfuerzo de nuestros empleados, que trabajan en equipo para lograr un objetivo en común.

Honestidad y Respeto: Conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que incentiva a los miembros de nuestra empresa actuar con justicia, con apego a la moral y según las leyes y normas que nos rigen.

Principios:

- ✓ Trabajar en pro de los clientes, brindándoles un ambiente atractivo para que su estadía sea cómoda y agradable y su regreso seguro.
- ✓ No juzgar a los clientes por su ideología ya que sus creencias no deben influir en el trato que se les brinde.
- ✓ Aportar al desarrollo de la ciudad, brindando fuentes de trabajo y entretenimiento. Contando con el personal necesario para la óptima atención a los clientes.
- ✓ Cumplimiento de obligaciones financieras, profesionales y morales.
Respetando todas las leyes y reglamentos establecidos en el entorno.
- ✓ Servicio eficiente y eficaz. Alcanzar los anhelos de los individuos de una manera creativa y espontánea.

- ✓ Excelente calidad en el servicio; brindando los mejores productos en calidad y precio.
- ✓ Buena imagen. Estar en constante renovación e innovación.
- ✓ Ética. El compromiso de ser y actuar de este negocio se fundamenta en la dignidad humana.
- ✓ Seriedad y honestidad en los negocios elaborados

3.1.7 Objetivos:

Objetivos Estratégicos:

- Aumento de participación en Mercados.
- Mejorar calidad de servicios y productos.
- Contar con costos competitivos en el segmento.
- Aumentar y hacer más atractiva la línea de productos.
- Mejorar y expandir el prestigio de la Empresa.

Objetivos Financieros:

- Crecimiento de ingresos.
- Mejorar rentabilidad.
- Mayores dividendos.
- Mayores flujos de cajas.
- Mayor crecimiento de valor de las acciones.

3.1.8 Análisis FODA

Análisis externo

Escala de Valores	Calificación
1	Oportunidad Alta
2	Oportunidad Baja
3	Amenaza Alta
4	Amenaza Baja

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO Oportunidades - Amenazas

FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA
Creciente demanda de productos tecnológicos.	Oportunidad	8%	2	0,16
Necesidad en los centros comerciales nacionales con un local que cuente con variedad de líneas y gama de productos dentro de cada línea.	Oportunidad	20%	1	0,2
Amplia variedad de proveedores.	Oportunidad	7%	1	0,07
Diversificación de negocios.	Oportunidad	9%	2	0,18
Inestabilidad Política y Económica.	Amenaza	15%	3	0,45
Percepción de inseguridad jurídica para inversiones.	Amenaza	10%	4	0,4
Posible incremento en rubros tributarios y salvaguardias.	Amenaza	10%	4	0,4
Incurción de nuevos competidores tanto en el comercio formal como informal que generen pérdida del mercado.	Amenaza	11%	3	0,33
Innovación en los negocios de la competencia que representen una ventaja competitiva frente a al mercado.	Amenaza	10%	3	0,3
TOTALES		100%		2,49

Análisis Interno

Escala de Valores	Calificación
1	Fortaleza Alta
2	Fortaleza Baja
3	Debilidad Alta
4	Debilidad Baja

MATRIZ ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Fortalezas-Debilidades

FACTORES INTERNOS	TIPO FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Imagen comercial establecida en el medio.	Fortalezas	20%	1	0,2
Amplia línea de productos y variedad de productos dentro de cada línea.	Fortalezas	10%	1	0,1
Ubicación e infraestructura de los locales; y horarios de atención de acorde al comportamiento de compra del consumidor.	Fortalezas	10%	1	0,1
Incentivo a empleados a través del pago de metas cumplidas.	Fortalezas	8%	1	0,08
Se cuenta con la información del comportamiento de compra del cliente.	Fortalezas	7%	2	0,14

Alta rotación de personal por salarios no competitivos en el medio, los cuales tampoco tienen una estructura acorde a jerarquías y responsabilidades; y por un clima laboral no favorable.	Debilidades	9%	3	0,27
No existe una adecuada planificación financiera lo que genera problemas de liquidez y no permite otorgar crédito directo a los clientes.	Debilidades	11%	4	0,44
Deficiente plataforma de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) para un diseño y eficiencia en las Estrategias de Marketing.	Debilidades	9%	4	0,36
Deficiencia en el manejo de inventarios.	Debilidades	6%	4	0,24
Falta de capacitación y profesionalización en la línea de instrumentos musicales y en el soporte de garantías técnicas.	Debilidades	10%	3	0,3
TOTALES		100%		2,23

Al realizar el análisis de entorno y organizacional concluimos que la empresa se encuentra dentro del margen de seguridad aceptado siendo este menor a 2,5.

3.1.9 Sistema de Control Interno.

Cuestionario de Control Interno Coso ERM						
Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.						
Ambiente de control						
No	Factor	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Ética, Principios y Valores	¿Posee la empresa un Código de Ética?		X		
		¿Las relaciones entre empleados, clientes y administración se basan en la honestidad y equidad?	X			
		¿Los empleados de cada departamento presentan quejas y denuncias sin temor a represalias?	X			
2	Estructura Organizativa	¿Existe un manual de procesos para cada departamento?	X			
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
		¿Se actualiza constantemente el reglamento interno de la empresa?	X			
3	Autoridad asignada y responsabilidad asumida	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajos?	X			
4	Gestión de capital humano	¿Existe gestión del recurso humano?		X		
		¿Existen políticas y procedimientos para la contratación del personal?		X		

		¿Existen métodos para motivar a los empleados?	X			
5	Responsabilidad y Transparencia	¿Existe comunicación de políticas y normas al personal?	X			
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado dentro del departamento?	X			
Establecimiento de objetivos						
6	Objetivos Estratégicos	¿Se han planteado estrategias para el cumplimiento de metas de cada departamento?	X			
7	Relación entre objetivos y componentes del COSO	¿Existe compromiso del personal para alcanzar los objetivos cumpliendo con los controles?		X		No siempre
		¿Se mantiene una visión integral sobre los objetivos estratégicos, operación, cumplimiento y de información?		X		
		¿Existe alta rotación de personal?	X			
8	Consecución de objetivos	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para cumplir los objetivos establecidos?	X			
		¿Se ha implementado mecanismos para medir la calidad de las actividades realizadas?	X			
9	Riesgo aceptado y Niveles de Tolerancia	¿Existe atención por parte de los directivos respecto a los riesgos y su consecuencia?		X		

Identificación de eventos						
10	Factores Internos y Externos	¿Los empleados cuentan con el apoyo de la alta dirección para identificar riesgos internos y externos?		X		
		¿El personal tiene apertura para comunicar el hallazgo de riesgos en el departamento?	X			
11	Identificación de eventos	¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como análisis interno, talleres, etc?		X		
12	Categoría de eventos	¿Existen procedimientos para categorizar eventos?		X		
Evaluación de riesgos						
13	Estimación de probabilidad e impacto	¿Existen técnicas de evaluación de riesgos de la entidad?	X			
14	Evaluación de riesgos	¿Existen estudios que revelen la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?	X			
		¿Existe transparencia y calidad en la información en la entidad?	X			
15	Riesgos originados por los cambios	¿Existen mecanismos para reaccionar ante los posibles cambios que puedan surgir dentro de la empresa?		X		
Respuesta a los riesgos						
16	Categoría de respuestas	¿La administración determina una cartera de riesgos?	X			

		¿La administración ha establecido respuesta a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	X			
17	Decisión de respuestas	¿Existe mecanismos para la toma de decisiones?	X			
		¿Existe suficiente evidencia que respalde la toma de decisiones?	X			
Actividades de control						
18	Principales actividades de control	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de controles en función de los riesgos?	X			
		¿Las actividades de control de riesgos incluyen la prevención, detección y la corrección?	X			
		¿Existe supervisión de los controles establecidos?	X			
		¿Existe gestión directa de las funciones de cada empleado?	X			
19	Controles sobre los sistemas de información	¿Existe un plan estratégico de tecnologías de la información del sistema que maneja la empresa?	X			

		¿Existe gestiones de mejora como la infraestructura del hardware, la actualización del software, el mantenimiento del sistema y la mejora continua del software?	X			
		¿Existe controles relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de datos?	X			
Información y Comunicación						
20	Cultura de Información en todos los niveles	¿Existe buena comunicación para que circule con facilidad la información formal e informal en la entidad, es decir ascendente, descendente, transversal, etc?		X		
		¿Se comparte información con el fin de gestión y control?		X		
		¿Los informes que presentan los departamentos de la empresa contienen la información suficiente y actualizada, de calidad y en tiempo oportuno?	X			
21	Herramientas para la supervisión	¿Se suministra información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz?		X		

22	Sistemas estratégicos e integrados	¿Existen procedimientos para la integración de todos los departamentos?	X			
23	Confiabilidad de la información	¿Existen sistemas que ayudan a verificar la confiabilidad de la información?	X			
		¿Se realizan con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X			
		¿El flujo de información es en tiempo real, coherente y evitando la sobrecarga de información?	X			
		¿Se identifican errores o irregularidades en el flujo de información?	X			
		¿Existe control por auditoría interna para evaluar procesos y sistemas de información?	X			
24	Comunicación interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?		X		
		¿Se denuncian posibles actos indebidos?	X			
		¿Existe comunicación del empleado entre clientes y proveedores?	X			
		¿Existe un nivel de información respecto a la ética de la entidad?		X		
Supervisión y monitoreo						

25	Supervisión permanente	¿Con que frecuencia se comparan los registros del sistema informático con los físicos del departamento?	X			Diariamente
		¿Se evalúa y se supervisa con frecuencia el sistema de control interno de la empresa?		X		
		¿Se comunica deficiencias del control interno con las respectivas recomendaciones?		X		
26	Supervisión externa	¿Existe coordinación entre auditoría interna y externa?		X		
		¿Existe cumplimiento de las recomendaciones presentadas por auditoría externa?	X			

Informe

Evaluación del Sistema de Control Interno

Señores

Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

De mis consideraciones:

De la evaluación practicada al sistema de control interno de la empresa se determinó lo siguiente:

1.- Ambiente de Control

Aspectos positivos: El ambiente de control nos demuestra que las relaciones entre empleados, clientes y administración está basada en la honestidad y equidad identificando claramente los niveles de autoridad. La empresa actualiza constantemente el Reglamento Interno de la empresa y se presentan informes comparativos entre lo planificado y lo realizado como muestra del control que existe en la entidad.

Aspectos negativos: La empresa no cuenta un código de ética establecido.

Conclusión: Buenas relaciones personales en la empresa, identificación de niveles de autoridad y constante actualización del reglamento interno de la empresa.

Recomendación al gerente.- Reunirse con el jefe organizacional para establecer un código de ética y tomar las acciones correctivas si es que fuera necesario.

2.- Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos: Existen estrategias para cumplir metas.

Aspectos negativos: El personal presenta una alta rotación y por ello no participa en la propuesta de objetivos, faltando compromiso para cumplirlos.

Conclusión: Existen estrategias para el cumplimiento de metas pero falta un personal comprometido para cumplirlas.

Recomendación al gerente de recursos humanos.- Realizar actividades para motivar a los empleados.

3.- Identificación de eventos

Aspectos positivos: El personal tiene apertura para reportar riesgos.

Aspectos negativos: No existen técnicas ni direccionamiento para que los empleados identifiquen riesgos.

Conclusión: Los empleados pueden reportar riesgos pero carecen de técnicas para identificarlos.

Recomendación al jefe organizacional.- Realizar talleres o distribuir documentos que permitan asesorar a los empleados en como identificar riesgos.

4.- Evaluación de riesgos

Aspectos positivos: Existen técnicas de evaluación de riesgo que maneja la administración en las cuales se caracterizan por la transparencia en la información.

Aspectos negativos: Faltan mecanismos para actuar frente a los cambios.

Conclusión: Existe la evaluación de riesgos pero falta capacitaciones del cómo actuar frente a posibles cambios.

Recomendación al Gerente.- Capacitar al personal respecto a la actuación frente a posibles cambios.

5.- Respuesta a los riesgos

Aspectos positivos: La administración ha establecido posibles respuestas a la cartera de riesgos de la empresa.

Aspectos negativos: Falta de preparación a los empleados para toma de decisiones.

Conclusión: La administración cuenta con las respuestas a los riesgos pero los empleados no son lo suficientemente capacitados para tomar una decisión apropiada.

Recomendación al Gerente.- Brindar herramientas que permitan a los empleados responder a los riesgos dándoles la oportunidad de decisión.

6.- Actividades de control

Aspectos positivos: Existe supervisión directa de las funciones de los empleados y del sistema informático de la empresa.

Aspectos negativos: Evaluaciones del sistema informático sin las medidas correctivas adecuadas y a tiempo.

Conclusión: La empresa supervisa las funciones de los empleados y el sistema informático.

Recomendación al departamento de sistemas.- Mejorar el sistema informático de la empresa.

7.- Información y Comunicación

Aspectos positivos: La empresa maneja un correcto flujo de información.

Aspectos negativos: La falta de un código de ética no permite identificar correctamente a la información útil.

Conclusión: El flujo de la información es adecuado y a tiempo.

Recomendación los jefes departamentales.- Depurar la información inútil e incentivar en cada departamento a la mejor relación laboral estando siempre presente la verdad en cada actividad que se realice.

8.- Supervisión y monitoreo:

Aspectos positivos: Se comparan con frecuencia los documentos físicos con la información del sistema.

Aspectos negativos: No se evalúa constanmente el sistema de control interno.

Conclusión: La empresa compara los documentos físicos con el sistema pero debe evaluar continuamente el control interno.

Recomendación al jefe organizacional.- Supervisar con más frecuencia el control interno de la empresa.

3.1.10 Indicadores de gestión

Indicador	Propósito	Interpretación	Fórmula	U. Medida	Observaciones
Razón de Cuentas Incobrables	Revelar con cuanta reserva se cuenta para solventar cuentas incobrables	Nos presentará el porcentaje de reserva que le pertenece a la empresa para cubrir la incobrabilidad de algunas cuentas.	Reserva para cuentas Incobrables/ Cuentas por Cobrar Resultado multiplicado por 100	%	Datos revelados por el área administrativa.
Aprobación de Créditos	Indicar cuantos créditos son aprobados respecto a todos los solicitados.	Muestra la proporción de créditos aprobados.	Créditos Aprobados/Créditos solicitados Resultado multiplicado por 100	%	Datos proporcionados por departamento de cobranzas
Rechazo de Créditos	Nos muestra información de cuantos créditos son rechazados respecto a los solicitados.	Muestra la proporción de créditos rechazados.	Créditos rechazados/Créditos solicitados Resultado multiplicado por 100	%	Datos proporcionados por departamento de cobranzas
Protesto de Cheques	Nos muestra la calidad de clientes mayoristas con los que la empresa trabaja	Muestra la proporción en que los cheques son protestados respecto a los recibidos.	Número de cheques protestados/Total de cheques recibidos. Resultado multiplicado por 100	%	Datos proporcionados por departamento de cobranzas

3.1.11 Enfoque del examen

El examen especial está dirigido a la actividad operacional del departamento de cobranzas de Bazar La Victoria Cía. Ltda. con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y procesos establecidos previamente por la administración de la organización. El examen se realizará en un periodo de 40 días.

Componente a auditar: Cobranzas

Subcomponentes:

- Ventas a Crédito
- Convenios Interinstitucionales
- Recuperación de Cartera

3.2 Planificación

Orden de trabajo definitivo

No. 002

Fecha: Cuenca, 18 de Marzo del 2013

Señorita:

Angeline Mendieta

Ciudad.-

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Auditoría, dispongo a usted la realización del “Exámen especial al Departamento de Cobranzas de la Empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. del periodo enero-julio 2012.”.

El alcance del exámen cubre las operaciones del componente Cobranzas y los subcomponentes:

- Ventas a crédito.
- Convenios interinstitucionales de crédito.
- Recuperación de cartera.

Además incluye la evaluación del control interno, la evaluación de riesgos y el cumplimiento de disposiciones legales relacionadas con el área del exámen.

De acuerdo al cronograma de actividades se tiene previsto que el examen dure 40 días laborables.

Como producto del análisis se emitirá un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones necesarias para el mejoramiento de las operaciones de la empresa en las áreas auditadas.

ATENTAMENTE

Teodoro Cubero
AUDITOR GENERAL

3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento de Cobranzas.

Cuestionario de Control Interno Específico					
Componente: Cobranzas					
Subcomponente: Ventas a Crédito					
No	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un manual de procesos para las ventas a crédito?		X		
2	¿Las Ventas a Crédito son aprobadas por algún funcionario del departamento de cobranzas?	X			
3	¿Existen sistemas que ayudan a verificar la confiabilidad de la información que el cliente presenta al solicitar el crédito?	X			Buró de crédito, página de etapa, referencias comerciales y personales
4	¿Las solicitudes de créditos son llenadas por las personas encargadas?	X			
5	¿Las solicitudes aprobadas cuentan con la documentación requerida que sustente la información del cliente?	X			En la solicitud de crédito indica que documentos se requieren pero no todas las solicitudes cumplen con esto.
6	¿Existen parámetros establecidos en los que se base el oficial de crédito para la aprobación de solicitudes?	X			Se basa más en la experiencia y en el criterio del oficial de crédito
7	¿Se realiza un análisis a profundidad del cliente considerando la estabilidad tanto familiar como económica?	X			
8	¿Existen firmas de responsabilidad de la aprobación del crédito?	X			
9	¿Existen documentos que respalden la deuda como pagarés, letras de cambio, contratos, etc?	X			
10	¿Los documentos que sustenten los créditos son archivados debidamente y custodiados de manera segura?	X			Pero se sugiere mas orden que debido a la falta de tiempo no es el adecuado.

11	¿Se comparan frecuentemente los documentos físicos con los que el sistema informático presenta?		X		Sería adecuado para organizar mejor la documentación.
12	¿Se manejan los mismos procedimientos tanto para mayoristas y minoristas?	X			
13	¿La empresa solicita garante para la otorgación del crédito?		X		
14	¿El monto de tarjetas de créditos que maneja la empresa es alto?	X			
15	¿La información de las tarjetas de crédito es presentada de forma oportuna a contabilidad?		X		Debido al gran volumen y a la cantidad de trabajo no siempre se puede terminar a tiempo la información que requiere contabilidad
16	¿Existe revisión constante de las actividades de crédito de la empresa?	X			
17	¿Se verifican límites de crédito periódicamente?		X		

Cuestionario de Control Interno Específico					
Componente: Cobranzas					
Subcomponente: Convenios Interinstitucionales					
No	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Las empresas con los que se firman convenios corresponden a organizaciones reconocidas localmente?	X			
2	¿Se manejan convenios con empresas fuera de la ciudad de Cuenca?		X		
3	¿Se tiene firmado el respectivo contrato y se tienen bien claras las condiciones?	X			
4	¿Se maneja un listado actualizado de las personas que acceden al crédito por medio de convenios?	X			
5	¿Cumplen puntualmente los pagos por parte de las instituciones sujetas a crédito en el convenio?	X			
6	¿Las planillas de pago son entregadas a tiempo?	X			

7	¿Existe una persona asignada en realizar las operaciones de planillas, cobros y actualizaciones de datos de los clientes por convenios interinstitucionales?	X			
8	¿Se mantiene un archivo apropiado de los documentos que respalden las operaciones de los clientes de convenios?	X			
9	¿Se registran de diferente manera las cuentas por cobrar de convenios frente a los otros clientes?		X		
10	¿Se monitorean constantemente las actividades que se realizan por medio de los convenios como actualizaciones, cobros, montos mínimos, montos máximos, inconformidades, etc?		X		

Cuestionario de Control Interno Específico					
Componente: Departamento de Cobranzas					
Subcomponente: Recuperación de Cartera					
No	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe vigilancia constante de los vencimientos de Cuentas por Cobrar?	X			
2	¿El sistema informático es adecuado para el control y orden de las cuentas por cobrar?	X			Aunque existe ocasiones en que el sistema colapsa.
3	¿El sistema informático muestra una información completa de Cuentas por Cobrar a clientes de manera individual?	X			
4	¿Se preparan periódicamente informes de cuentas por cobrar y éstos son presentados oportunamente?		X		
5	¿Se tienen listas de Direcciones, teléfonos, y otros datos relevantes del cliente?	X			
6	¿Se emiten estados de cuenta a los clientes?	X			
7	¿Es adecuada la custodia física de los documentos que respalden las cuentas por cobrar?	X			
8	¿Se realizan arqueos diarios de caja?	X			
9	¿Se realizan arqueos sorpresivos de caja por un funcionario de control de la entidad?		X		

10	¿Se tienen debidamente identificadas las cuentas de clientes que se convierten en incobrables?	X			
11	¿Existe la debida provisión para cuentas incobrables?	X			
12	¿L cancelación de cuentas incobrables son notificadas y contabilizadas debidamente?	X			
13	Se realiza gestión de cobranza permanente a los clientes?	X			Pero por falta de tiempo no se realiza la gestión adecuada y existe gran cantidad de cuentas por cobrar que no son gestionadas a tiempo
14	¿Se manejan cuentas en consignación?	X			Pero en mínima cantidad.
15	¿Se cobra intereses por retraso en los pagos de las cuentas de clientes a crédito?	X			
16	¿Se realizan descuentos por pronto pago?	X			
17	¿Se aceptan cheques en el pago de cuentas por cobrar?	X			
18	¿Existe un control adecuado de las entradas de efectivo mediante recibos pres numerados?	X			
19	¿Los ingresos de efectivo constan tanto de manera física como en el sistema informático de la empresa?	X			
20	¿Las cobranzas diarias son depositadas en los bancos sin demoras y sin contratiempos?	X			
21	¿Existen salidas de efectivo en el departamento de cobranzas?		X		
22	¿Se determinan saldos de clientes por lo menos una vez al mes?		X		
23	¿Las notas de crédito están debidamente aprobadas por el funcionario competente?	X			

3.2.2 Análisis del riesgo

Subcomponente: Ventas a Crédito

#Preguntas	SI	NO
17	12	5

Nivel de confianza: $\frac{\#Respuestas\ SI}{Total\ de\ preguntas} = 71\%$

Total de preguntas
RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%
BAJA	MEDIA	ALTA

CONFIANZA

El subcomponente Ventas a Crédito nos muestra un Riesgo Moderado y una Confianza Media.

Subcomponente: Convenios Interinstitucionales

#Preguntas	SI	NO
10	7	3

Nivel de confianza: $\frac{\#Respuestas SI}{Total de preguntas} = 70\%$

Total de preguntas

RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%
BAJA	MEDIA	ALTA

CONFIANZA

El subcomponente Convenios Interinstitucionales nos muestra un Riesgo Moderado y una Confianza Media.

Subcomponente: Recuperación de Cartera

#Preguntas	SI	NO
23	19	4

Nivel de confianza: $\frac{\#Respuestas SI}{Total de preguntas} = 83\%$

Total de preguntas

RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%
BAJA	MEDIA	ALTA

CONFIANZA

El subcomponente Recuperación de Cartera nos muestra un Riesgo Bajo y una Confianza Alta.

3.2.3 Memorando de Planificación.

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CÍA LTDA - UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		
Auditoría Operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.	Periodo:	Enero 2012 a Julio 2012
Preparado por: Angeline Mendieta	Fecha:	28 de Marzo del 2013
Revisado por: Econ. Teodoro Cubero.	Fecha:	1 de abril del 2013
Fechas de Intervención:	Fecha estimada	
Orden de trabajo Provisional	04 de Marzo del 2013	
Conocimiento Preliminar	05 de Marzo del 2013 al 15 de Marzo del 2013	
Orden de Trabajo Definitivo	18 de Marzo del 2013	
Planificación	18 de Marzo de 2013 al 19 de Marzo del 2013	
Inicio de Trabajo de Campo	20 de Marzo del 2013	
Finalización de Trabajo de Campo	23 de Abril del 2013	
Discusión del borrador del informe	24 de Abril del 2013	
Emisión del informe final y tramite	25 de Abril del 2013	
Presentación del Informe	26 de Abril del 2013	

Equipo de auditoría			
Auditor General		Econ. Teodoro Cubero	
Auditor Operativo		Angeline Mendieta	
Días presupuestados			
Fase I: Conocimiento Preliminar		10	
Fase II: Planificación		8	
Fase III: Ejecución		21	
Fase IV: Comunicación de los Resultados		1	
Fase V: Seguimiento		0	
TOTAL		40	
Recursos financieros y materiales			
Descripción	Cantidad Final	P.U	Valor Total
Esferos Big	2	0,4	0,8
Resmas de Papel	1	5	5
Carpetas	3	0,5	1,5
Cartuchos de Tinta Negra	1	25	25
Cartuchos de Tinta Colores	1	35	35

Resaltadores	1	1,2	1,2
Transporte	1	45	45
Grapas	1	1	1
Clips	1	0,8	0,8
Internet	1	30	30
Depreciación de Computadora	1	11,11	11,11
Equipos de Computación	1	400	400
Total			556,41

Enfoque del examen

1. Misión

“Nuestra razón de ser es distribuir y comercializar artículos de bazar en general y prestar a su vez un excelente servicio a nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad”

2. Visión

“Consolidarnos como una Empresa sólida y competitiva en el mercado mediante el desarrollo de procesos simples que garanticen los ingresos al menor costo, para un crecimiento sostenido y un mejor retorno sobre la inversión; manteniendo siempre como prioridad la aplicación de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el

crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

“Nuestro compromiso es lograr un excelente **SERVICIO AL CLIENTE**, alcanzar el mercadeo exitoso a nivel nacional con desarrollo social y humano.”

3. Objetivos

Objetivos Estratégicos:

- Aumento de participación en Mercados.
- Mejorar calidad de servicios y productos.
- Contar con costos competitivos en el segmento.
- Aumentar y hacer más atractiva la línea de productos.
- Mejorar y expandir el prestigio de la Empresa.

Objetivos Financieros

- Crecimiento de ingresos.
- Mejorar rentabilidad.
- Mayores dividendos.
- Mayores flujos de cajas.
- Mayor crecimiento de valor de las acciones.

4. Actividad de la empresa

El objeto social de la compañía es el comercio al por mayor y menor de artículos de bazar en general; logrando consolidar sus ventas a nivel nacional con las siguientes

líneas.

Línea 1: Instrumentos y accesorios musicales.

Línea 2: Equipos eléctricos y electrónicos.

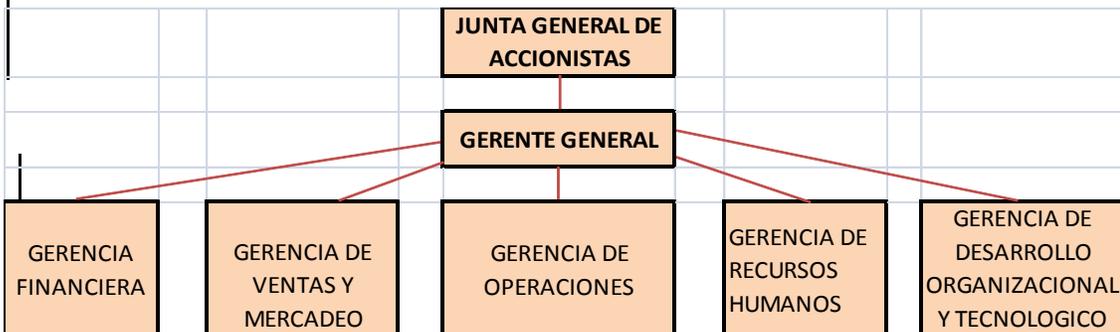
Línea 3: Equipos de audio y video.

Línea 4: Baterías en general.

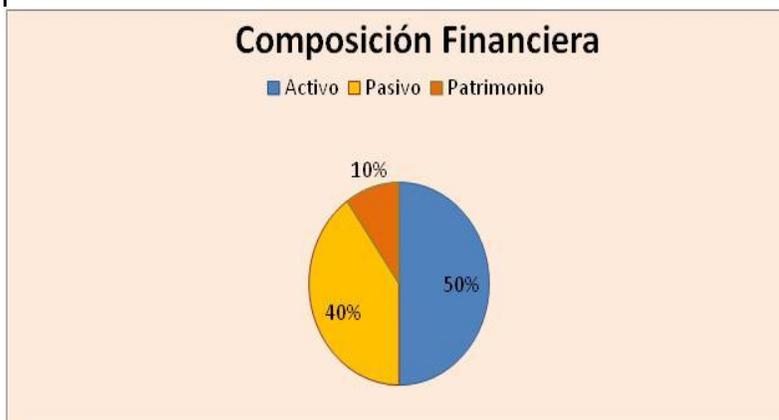
Línea 5: Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar.

Línea 6: Materiales fotográficos y afines.

5. Estructura organizacional



6. Financiamiento



7. FODA

Factores Internos

Fortalezas

- Imagen comercial establecida en el medio.
- Amplia línea de productos y variedad de productos dentro de cada línea.
- Ubicación e infraestructura de los locales; y horarios de atención de acorde al comportamiento de compra del consumidor.
- Incentivo a empleados a través del pago de metas cumplidas.
- Se cuenta con la información del comportamiento de compra del cliente.

Debilidades

- Alta rotación de personal por salarios no competitivos en el medio, los cuales tampoco tienen una estructura acorde a jerarquías y responsabilidades; y por un clima laboral no favorable.
- No existe una adecuada planificación financiera lo que genera problemas de liquidez y no permite otorgar crédito directo a los clientes.
- Deficiente plataforma de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) para un diseño y eficiencia en las Estrategias de Marketing.
- Deficiencia en el manejo de inventarios.
- Falta de capacitación y profesionalización en la línea de instrumentos musicales y en el soporte de garantías técnicas.

Factores Externos

Oportunidades

- Creciente demanda de productos tecnológicos.
- Necesidad en los centros comerciales nacionales con un local que cuente con variedad de líneas y gama de productos dentro de cada línea.
- Amplia variedad de proveedores.
- Diversificación de negocios.

Amenazas

- Inestabilidad Política y Económica.
- Percepción de inseguridad jurídica para inversiones.
- Posible incremento en rubros tributarios y salvaguardias.
- Incursión de nuevos competidores tanto en el comercio formal como informal que generen pérdida del mercado.
- Innovación en los negocios de la competencia que representen una ventaja competitiva frente a al mercado.

Componente a**auditar:**

Departamento de cobranzas de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco
Cía. Ltda.

El departamento de cobranzas se encuentra en el tercer piso del almacén principal ubicado en las calles Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero, en el centro de la ciudad de Cuenca. Este departamento cuenta con dos personas encargadas de las actividades y se jerarquiza con el Jefe de Cartera y Auxiliar de Cartera, quienes al mismo tiempo manejan una estrecha relación con el departamento de Mayoristas-Distribuidores y Venta al Público.

Subcomponentes a**auditar:**

- Ventas a Crédito.
- Convenios Interinstitucionales.
- Recuperación de Cartera

Motivo del exámen

El exámen especial realizado al departamento de cobranzas de la empresa Bazar La Victoria nos ayudará a orientar a la administración de la empresa para una adecuada planificación en las actividades de cobranzas evaluando la eficiencia, eficacia y economía de las actividades, valorando los procesos del departamento para el mejoramiento continuo del mismo; de esta manera permitir que las opiniones del personal sean escuchadas. La labor inicia con la orden de trabajo#001 emitida por el

Auditor general.	
<p>Objetivo General:</p> <p>Evaluar en términos de eficiencia, eficacia y economía las operaciones que realiza el departamento de Cobranzas de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. presentando recomendaciones para el mejoramiento del mismo.</p> <p style="text-align: center;">Indicadores de Gestión</p>	
Razón de Cuentas Incobrables	Provisión Cuentas Incobrables/Cuentas por Cobrar
Aprobación de Créditos	Créditos aprobados/Créditos solicitados
Rechazo de Créditos	Créditos rechazados/Créditos solicitados
Protesto de Cheques	Cheques protestados/Cheques recibidos
Resultado de la Evaluación del Sistema de Control Interno.	
<p>La empresa gestiona adecuadamente el control interno por el constante monitoreo de las actividades. Un aspecto muy importante se centra en la existencia de estrategias para cumplir metas y objetivos pero sin un personal comprometido a cumplirlo.</p> <p>Otros aspectos a considerarse es la falta de instrucción sobre identificación de riesgos, la falta de mejoras en el sistema informático y la carencia un código de ética para la entidad.</p>	

Calificación de Riesgos

Subcomponente:

Ventas a Crédito.

Nivel de riesgo moderado, confianza media.

Subcomponente:

Convenios Interinstitucionales.

Nivel de riesgo moderado, confianza media.

Subcomponente:

Recuperación de Cartera

Nivel de riesgo bajo, confianza alta.

Firmas de Responsabilidad

Econ. Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Angeline Mendieta

AUDITOR OPERATIVO

3.2.3 Programas de Trabajo.

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA LTDA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Exámen: Auditoría Operacional Componente: Cobranzas Subcomponente: Ventas a Crédito				
No	Descripción	Ref/P T	Elaborado por	Fecha
1	OBJETIVOS			
	a) Evaluar la eficiencia y eficacia en la solicitud y aprobación de créditos. b) Analizar si los procesos efectuados son los necesarios para que el crédito sea otorgado, verificando la confiabilidad de la información. d) Determinar si la productividad es la esperada respecto a los objetivos de la empresa.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
	Evaluación del Sistema de Control Interno Específico del Subcomponente.			
2	Aplicar indicadores previstos anteriormente en la planificación del exámen.			
3	Realizar procedimientos necesarios sustentados en papeles de trabajo que determinen la evidencia suficiente, competente y relevante del exámen especial para emitir las conclusiones y recomendaciones.			
RIESGOS, CALIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Riesgo: Información falsa Calificación: Riesgo Moderado				

4	Comprobar si existen herramientas adecuadas para confirmar los datos que el cliente presenta, mediante preguntas a los funcionarios de cobranzas.			
5	<p>Riesgo: Ausencia de firmas de responsabilidad</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado</p> <p>Revisar aleatoriamente las solicitudes de crédito aprobadas y de notas de pedido de mayoristas verificando si constan las firmas de responsabilidad.</p>			
6	<p>Riesgo: Carencia de documentos soporte en la solicitud de crédito</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado</p> <p>Escoger muestra de solicitudes de crédito aprobadas y verificar si constan los documentos soporte.</p>			
7	<p>Riesgo: Falta de cancelación de la cuota de entrada establecida en el departamento</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado</p> <p>Determinar muestra de documentos de cuentas por cobrar y constatar la cuota de entrada en el documento.</p>			
8	<p>Riesgo: Ineficiencia en el ingreso de liquidaciones de tarjetas de crédito</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado</p> <p>Observar el tiempo que se demora el oficial de crédito en el ingreso de liquidaciones al sistema y compararlos</p>			

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA LTDA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Exámen: Auditoría Operacional Componente: Cobranzas Subcomponente: Convenios Interinstitucionales				
No	Descripción	Ref/PT	Elaborado por	Fecha
1	OBJETIVOS			
	a) Evaluar la eficiencia y eficacia en las actividades de convenios interinstitucionales. b) Analizar si los procesos efectuados son los necesarios para que el convenio sea rentable para la empresa, verificando si se maneja información confiable. d) Determinar si la productividad es la esperada respecto a los objetivos de la empresa.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
	Evaluación del Sistema de Control Interno Específico del Subcomponente.			
2	Realizar procedimientos necesarios sustentados en papeles de trabajo que determinen la evidencia suficiente, competente y relevante del exámen especial para emitir las conclusiones y recomendaciones.			
3	RIESGOS, CALIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
	Riesgo: Ausencia de contrato definido Calificación: Riesgo Moderado Revisar cada uno de los contratos interinstitucionales verificando firmas de responsabilidad y			

	claridad en cláusulas			
4	Riesgo: Retraso de cobros Calificación: Riesgo Moderado Revisar si las cancelaciones de planillas han sido al plazo de crédito establecido en la empresa.			
5	Riesgo: Desactualización de datos Calificación: Riesgo Moderado Solicitar a los oficiales de crédito las listas actualizadas de clientes de convenios.			

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA LTDA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Exámen: Auditoría Operacional Componente: Cobranzas Subcomponente: Recuperación de Cartera				
No	Descripción	Ref/P T	Elaborado por	Fecha
1	OBJETIVOS			
	a) Evaluar la eficiencia y eficacia en las actividades de cobranzas. b) Analizar si los procesos efectuados son los necesarios para que la recuperación de cartera sea efectiva. c) Determinar si la recuperación de cartera es la esperada.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
	Evaluación del Sistema de Control Interno Específico del Subcomponente.			
2	Aplicar indicadores previstos anteriormente en la planificación del exámen.			
3	Realizar procedimientos necesarios sustentados en papeles de trabajo que determinen la evidencia suficiente, competente y relevante del exámen especial para emitir las conclusiones y recomendaciones. RIESGOS, CALIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
4	Riesgo: Alteración de secuencia de documentos Calificación: Riesgo Bajo Constatar que los recibos pre numerados estén en orden numérico y si estos corresponden a lo que presenta el sistema informático.			

5	<p>Riesgo: Cuentas vencidas de venta al público</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Realizar una matriz y obtener una muestra en donde nos permita revisar las cuentas vencidas de los clientes.</p>			
6	<p>Riesgo: Cuentas vencidas de mayoristas.</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Obtener una muestra en donde nos permita revisar las cuentas vencidas de los clientes.</p>			
7	<p>Riesgo: Cheques protestados.</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Revisión de archivo de cheques protestados.</p>			
8	<p>Riesgo: Falta de documentos que sustenten las cuentas por cobrar.</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Revisar los archivos que el departamento tenga de cuentas por cobrar y su debida organización.</p>			
9	<p>Riesgo: Letras de cambio vencidas</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Revisar aleatoriamente las letras y determinar si existen deudas vencidas de clientes.</p>			

3.3. Etapa de ejecución

3.3.1 Desarrollo programas de auditoría y hojas de trabajo.

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA LTDA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Exámen: Auditoría Operacional Componente: Cobranzas Subcomponente: Ventas a Crédito				
No	Descripción	Ref/P T	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS			
	a) Evaluar la eficiencia y eficacia en la solicitud y aprobación de créditos. b) Analizar si los procesos efectuados son los necesarios para que el crédito sea otorgado, verificando la confiabilidad de la información. d) Determinar si la productividad es la esperada respecto a los objetivos de la empresa.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Evaluación del Sistema de Control Interno Específico del Subcomponente.	A-1	A. Mendieta	08/04/2013
2	Aplicar indicadores previstos anteriormente en la planificación del exámen.	A-2	A. Mendieta	09/04/2013
3	Realizar procedimientos necesarios sustentados en papeles de trabajo que determinen la evidencia suficiente, competente y relevante del exámen especial para emitir las conclusiones y recomendaciones.		A. Mendieta	
	RIESGOS, CALIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS			

ESPECÍFICOS			
4	<p>Riesgo: Información falsa</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Comprobar si existen herramientas adecuadas para confirmar los datos que el cliente presenta, mediante preguntas a los funcionarios de cobranzas.</p>	A-3	A. Mendieta 09/04/2013
	<p>Riesgo: Ausencia de firmas de responsabilidad</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Revisar aleatoriamente las solicitudes de crédito aprobadas y de notas de pedido de mayoristas verificando si constan las firmas de responsabilidad.</p>	A-4	A. Mendieta 09/04/2013
6	<p>Riesgo: Carencia de documentos soporte en la solicitud de crédito</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Escoger muestra de solicitudes de crédito aprobadas y verificar si constan los documentos soporte.</p>	A-5	A. Mendieta 10/04/2013
	<p>Riesgo: Falta de cancelación de la cuota de entrada establecida en el departamento</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Determinar muestra de documentos de cuentas por cobrar y constatar la cuota de entrada en el documento.</p>	A-6	A. Mendieta 10/04/2013
7	<p>Riesgo: Ineficiencia en el ingreso de liquidaciones de tarjetas de crédito</p>	A-7	A. Mendieta 10/04/2013

8	Calificación: Riesgo Moderado Observar el tiempo que se demora el oficial de crédito en el ingreso de liquidaciones al sistema y compararlos		
----------	--	--	--

HOJA DE TRABAJO #001 ANALISIS DE CONTROL INTERNO SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO	REF	A-1
	Realizado	A.
	por:	Mendieta
	Fecha	08/04/2013
<p>a) El departamento de cobranzas no posee un manual específico para otorgar créditos por lo que carece de un modelo referencial a seguir, además los parámetros que utilizan se basan en el criterio y en la experiencia del oficial de crédito.</p> <p>b) Existe sistemas que ayudan a verificar la información del cliente como: Buró de crédito, página de etapa, referencias personales y referencias comerciales; todo esto permite realizar el análisis al oficial de crédito quien al aprobar el crédito presta su firma de responsabilidad.</p> <p>c) En las solicitudes de crédito si constan especificados los documentos de respaldo que debe presentar cada cliente.</p> <p>d) No existe un análisis de la estabilidad tanto familiar como económica del cliente ya que se debe considerar todas las circunstancias que puedan presentársele al cliente y que puedan interferir en el pago de la deuda.</p> <p>e) Existen documentos que respaldan las transacciones pero a pesar de ser archivados en lugares específicos, carecen de orden y de constante comparación con el sistema informático.</p> <p>f) La falta de garante de la deuda minimiza la seguridad en el cobro del crédito.</p> <p>g) Debido al gran volumen de tarjetas de crédito, la cuestión operativa retrasa el ingreso de liquidaciones al sistema por lo que la información que requiere contabilidad para la declaración de impuestos no suele estar lista a tiempo.</p> <p>h) No existe verificaciones de límites de crédito.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #002	REF	A-2
	Realizado	A.
	por:	Mendieta
	Fecha	09/04/2013
INDICADORES		
SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO		
<p>Nombre del Indicador: Créditos Aprobados</p> <p>Se examinó 40 solicitudes de crédito dando como resultado:</p> <p>Créditos Aprobados: 35</p> <p>Créditos Solicitados: 40</p> <p>Resultado: 88%</p> <p>Interpretación: Este indicador nos muestra que de todos los créditos solicitados dentro del periodo de análisis el 88% corresponden a los aprobados.</p>		
<p>Nombre del Indicador: Créditos Rechazados</p> <p>Se examinó 40 solicitudes de crédito dando como resultado:</p> <p>Créditos Rechazados: 5</p> <p>Créditos Solicitados: 40</p> <p>Resultado: 13%</p> <p>Interpretación: Este indicador nos demuestra que solo el 13% de los créditos solicitados han sido rechazados.</p> <p>Periodo Promedio de Cobro: 271 días (Información proporcionada por la empresa).</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #003 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO	REF	A-3
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	09/04/2013

Cuestionario de confirmación de herramientas de verificación de datos

1. ¿El departamento posee herramientas de verificación de datos?

Si, la empresa nos ha proporcionado la facilidad de obtenerlos.

2. ¿Qué tipo de herramientas ustedes manejan?

Las herramientas que utilizamos son: Buró de crédito mediante el sistema Equifax Credireport, Página web de etapa, Línea telefónica para llamadas de referencias.

3. ¿De qué manera son utilizadas estas herramientas?

a) Equifax Credireport nos permite informarnos sobre la estabilidad económica del cliente, los créditos que ha solicitado y si es que mantiene deuda con éstos; además permite indicarnos si es que ha existido cuentas vencidas sin cancelar, el endeudamiento promedio y si es persona habilitada para manejar cuentas corrientes con información actualizada.

b) Página web de etapa nos ayuda a confirmar los datos telefónicos de los clientes.

c) La línea telefónica nos ayuda a realizar llamadas dentro y fuera de la ciudad confirmando referencias comerciales en donde nos indican si es que el cliente posee crédito, el límite de endeudamiento, si es cumplido en los pagos, etc. En cambio las referencias personales nos permiten confirmar los datos personales del cliente.

Realizado por: Angeline Mendieta

HOJA DE TRABAJO #004 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO	REF	A-4
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	09/04/2013
<p>Ausencia de firmas de responsabilidad</p> <p>Se realizó un exámen físico a las solicitudes archivadas que corresponden al periodo en análisis y respecto a venta al público, el número total revisado es de 35 solicitudes las cuales 12 no constan con la firma respectiva, lo que representa el 35% de las solicitudes sin firma de responsabilidad.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		
HOJA DE TRABAJO #005 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO	REF	A-5
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	10/04/2013
<p>Carencia de documentos soporte</p> <p>Se realiza la revisión de la siguiente manera el número de elementos del universo son 6583 y la muestra corresponde a 67 facturas las cuales se escogerán de manera aleatoria con un intervalo de muestreo de 99 facturas.</p> <p>Con documentos soporte: 57 Sin documentos soporte: 10 Resultado: 15%</p> <p>Este resultado nos indica que aproximadamente el 15% de las solicitudes de crédito no contienen los documentos que garanticen la actividad económica del cliente así como sus datos personales por lo que ese porcentaje representan créditos difíciles de recuperar.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #006 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO	REF	A-6
	Realizado	A.
	por:	Mendieta
	Fecha	10/04/2013
<p>Falta de la cancelación de la cuota de entrada en créditos de venta al público.</p> <p>Se realiza la revisión de la siguiente manera el número de elementos del universo son 6583 y la muestra corresponde a 67 facturas las cuales se escogerán con un intervalo de muestreo de 99 facturas.</p> <p>Con cuota de entrada: 37</p> <p>Sin cuota de entrada: 30</p> <p>Resultado: Con entrada 55% y sin entrada 45%</p> <p>Este resultado nos demuestra que el 45% de los créditos otorgados no presentan una cuota de entrada siendo alarmante puesto que es una política de la empresa que no se está cumpliendo.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #007	REF	A-7
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	Realizado	A.
SUBCOMPONENTE: VENTAS A CRÉDITO	por:	Mendieta
		Fecha
<p data-bbox="293 478 1166 510">Ineficiencia en el ingreso de liquidaciones de tarjetas de crédito</p> <p data-bbox="293 583 1455 678">Se realizó una visita en donde se observó la manera en como son ingresadas al sistema las liquidaciones y se concluyó en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="293 699 1495 783">a) El volumen de tarjetas es superior respecto hace años anteriores por lo que el tiempo no es suficiente para culminar con el trabajo encomendado en el cierre del mes. <li data-bbox="293 804 1520 888">b) El trabajo operativo como la separación de bouchers resta tiempo importante para realizar el trabajo de ingreso de liquidaciones al sistema. <li data-bbox="293 909 1471 993">c) Los jefes de almacenes sucursales no envían a tiempo los bouchers por lo que la falta del documento físico no permite continuar con el trabajo o seguir un ritmo adecuado. <li data-bbox="293 1014 1495 1098">d) El sistema suele colapsarse por lo que se suspende el trabajo por momentos, retrasando las actividades. <li data-bbox="293 1119 1446 1203">e) El personal de ventas en ocasiones no ingresa correctamente el boucher en la cuenta de tarjeta adecuada por lo que la búsqueda respectiva también retrasa las operaciones. <li data-bbox="293 1224 1520 1308">f) El sistema informático es lento en la elaboración de las OBT que representan las comisiones que la empresa paga a los Bancos emisores de tarjeta de crédito. <p data-bbox="293 1413 748 1444">Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA LTDA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Exámen: Auditoría Operacional Componente: Cobranzas Subcomponente: Convenios Interinstitucionales				
No	Descripción	Ref/P T	Elaborado por	Fecha
1	OBJETIVOS	B-1	A. Mendieta	11/04/2013
	a) Evaluar la eficiencia y eficacia en las actividades de convenios interinstitucionales.			
	b) Analizar si los procesos efectuados son los necesarios para que el convenio sea rentable para la empresa, verificando si se maneja información confiable.			
	d) Determinar si la productividad es la esperada respecto a los objetivos de la empresa.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
	Evaluación del Sistema de Control Interno Específico del Subcomponente.			
2	Realizar procedimientos necesarios sustentados en papeles de trabajo que determinen la evidencia suficiente, competente y relevante del exámen especial para emitir las conclusiones y recomendaciones.		A. Mendieta	
	RIESGOS, CALIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
	Riesgo: Ausencia de contrato definido	B-2	A. Mendieta	11/04/2013
	Calificación: Riesgo Moderado			

3	Revisar cada uno de los contratos interinstitucionales verificando firmas de responsabilidad y claridad en cláusulas			
4	<p>Riesgo: Emisión de planillas tardíamente</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Revisar si las fechas de planillas constan a lo estipulado en el contrato.</p>	B-3	A. Mendieta	11/04/2013
5	<p>Riesgo: Retraso de cobros</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Revisar si las cancelaciones de planillas han sido al plazo de crédito establecido en la empresa.</p>	B-4	A. Mendieta	11/04/2013
6	<p>Riesgo: Desactualización de datos</p> <p>Calificación: Riesgo Moderado Solicitar a los oficiales de crédito las listas actualizadas de clientes de convenios.</p>	B-5	A. Mendieta	12/04/2013

HOJA DE TRABAJO #008 ANALISIS DE CONTROL INTERNO SUBCOMPONENTE: CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	REF	B-1
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	11/04/2013

- a) Bazar La Victoria mantiene convenios con Instituciones y empresas reconocidas de la ciudad.
- b) La existencia de un contrato definido permite que las cláusulas sean respetadas, cumplidas y en caso de ser también reclamadas.
- c) La empresa mantiene los listados actualizados de los integrantes de convenios y en caso de existir alguna modificación la empresa debe notificar para el respectivo cambio en el sistema.
- d) Los pagos, planillas, registros son a tiempo.
- e) Existe carencia de monitoreo en actualizaciones, cobros, montos mínimos, montos máximos, etc.

Realizado por: Angeline Mendieta

HOJA DE TRABAJO #009 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	REF	B-2
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	11/04/2013
Ausencia de contrato definido		
<p>Se realizó una visita a las instalaciones solicitando los archivos de las instituciones en donde se verificó los contratos y cláusulas correspondientes determinando que en los 16 convenios muestran un cumplimiento del 100%.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #010 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	REF	B-3
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	11/04/2013
Emisión de planillas		
<p>En la visita correspondiente a la empresa se revisaron las planillas con las fechas establecidas en el contrato en donde se demuestra que se cumple a cabalidad los procedimientos.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #011 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	REF	B-4
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	11/04/2013
<p>Retraso de cobros</p> <p>Se consultó al jefe de cartera respecto a retrasos de cobros en donde se explicó que todos son realizados a tiempo solo que existe inconvenientes cuando hay que retirar cheques ya que el tiempo del mensajero no es el suficiente para hacerlo.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #012 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	REF	B-5
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	12/04/2013
<p>Desactualización de datos</p> <p>Se solicitaron las listas actualizadas de los clientes las cuales están debidamente archivadas y en caso de que exista alguna modificación esta es notificada oportunamente tanto por parte de Bazar La Victoria como de las empresas deudoras.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA LTDA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Exámen: Auditoría Operacional Componente: Cobranzas Subcomponente: Recuperación de Cartera				
No	Descripción	Ref/P T	Elaborado por	Fecha
1	OBJETIVOS	C-1	A. Mendieta	15/04/2013
	a) Evaluar la eficiencia y eficacia en las actividades de cobranzas.			
	b) Analizar si los procesos efectuados son los necesarios para que la recuperación de cartera sea efectiva.			
	c) Determinar si la recuperación de cartera es la esperada.			
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
2	Evaluación del Sistema de Control Interno Específico del Subcomponente.	C-1	A. Mendieta	15/04/2013
2	Aplicar indicadores previstos anteriormente en la planificación del exámen.	C-2	A. Mendieta	15/04/2013
3	Realizar procedimientos necesarios sustentados en papeles de trabajo que determinen la evidencia suficiente, competente y relevante del exámen especial para emitir las conclusiones y recomendaciones. RIESGOS, CALIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS.		A. Mendieta	
4	Riesgo: Alteración de secuencia de documentos Calificación: Riesgo Bajo Constatar que los recibos pre numerados estén en orden numérico y si estos corresponden a lo que presenta	C-3	A. Mendieta	16/04/2013

	el sistema informático.			
5	<p>Riesgo: Cuentas vencidas de venta al público</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Realizar una matriz y obtener una muestra en donde nos permita revisar las cuentas vencidas de los clientes.</p>	C-4	A. Mendieta	17/04/2013
6	<p>Riesgo: Cuentas vencidas de mayoristas.</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Obtener una muestra en donde nos permita revisar las cuentas vencidas de los clientes.</p>	C-5	A. Mendieta	18/04/2013
7	<p>Riesgo: Cheques protestados.</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Revisión de archivo de cheques protestados.</p>	C-6	A. Mendieta	18/04/2013
8	<p>Riesgo: Falta de documentos que sustenten las cuentas por cobrar.</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Revisar los archivos que el departamento tenga de cuentas por cobrar y su debida organización.</p>	C-7	A. Mendieta	19/04/2013
9	<p>Riesgo: Letras de cambio vencidas</p> <p>Calificación: Riesgo Bajo</p> <p>Revisar aleatoriamente las letras y determinar si existen deudas vencidas</p>	C-8	A. Mendieta	19/04/2013

	de clientes.			
--	--------------	--	--	--

HOJA DE TRABAJO #013	REF	C-1
	Realizado	A.
	por:	Mendieta
	Fecha	15/04/2013
ANALISIS DE CONTROL INTERNO		
SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA		
<p>a) Se carecen de informes periódicos de cuentas por cobrar como referencia para que el departamento actúe.</p> <p>b) Existe listado de datos personales del cliente, se emiten estados de cuenta, la custodia de documentos tiene un lugar específico pero no es el adecuado y respecto a los arqueos de caja se los realiza diariamente.</p> <p>c) Pocos arqueos sorpresivos para evaluar el ingreso, custodia de dinero, cheques y depósitos que los clientes realizan.</p> <p>d) Existe gestión permanente de cartera pero no se obtiene los resultados esperados debido a la falta de tiempo.</p> <p>e) Se maneja debidamente la política por pronto pago e intereses por cuentas vencidas.</p> <p>f) El control de ingresos, recibos y Notas de Crédito es el adecuado.</p>		
Realizado por: Angeline Mendieta		

HOJA DE TRABAJO #014 INDICADORES SUBCOMPONENTE: RECUPERACION DE CARTERA	REF	C-2
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	15/04/2013
<p>Nombre del Indicador: Periodo Promedio de Cobro</p> <p>Resultado: 271 días</p> <p>Interpretación: Este indicador nos demuestra que la empresa requiere en promedio de 271 días para la recuperación de cartera siendo una cifra preocupante ya que la política de la empresa es de 90 días incumpliendo con lo establecido.</p>		
<p>Nombre del Indicador: Razón de Cuentas Incobrables</p> <p>Resultado: 0,32%</p> <p>Interpretación: Este resultado nos demuestra que la provisión de cuentas incobrables es muy baja y que no representa ninguna buena reserva con respecto a la cantidad de cuentas por cobrar de la empresa.</p>		
<p>Nombre del Indicador: Protesto de cheques</p> <p>Cheques Recibidos: 318</p> <p>Cheques Protestados: 18</p> <p>Resultado: 6%</p> <p>Interpretación: Este indicador nos muestra un dato muy positivo para la empresa ya que se ha registrado solo un 6% de cheques protestados en el periodo de análisis por lo que existe gran confiabilidad en el uso de este documento de cobro.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #015	REF	C-3
	Realizado	A.
	por:	Mendieta
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	Fecha	16/04/2013
SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA		
<p>Alteración de serie de documentos</p> <p>Se realizó la visita a la entidad para hacer la respectiva revisión en donde a una muestra de 33 recibos con un intervalo de 5 elementos cada uno se determinó lo siguiente:</p> <p>El 100% de los recibos se encuentran archivados en la serie prenumerada respectiva y se confirma de igual manera en los cierres de caja diario en donde se comparan diariamente con la información del sistema, de igual manera se revisaron los recibos manuales los cuales están archivados correctamente y sobre todo custodiados por caja fuerte, puesto que constituye una herramienta muy importante para el cobro y los cuadros de caja.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #016	REF	C-4
	Realizado	A.
	por:	Mendieta
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	Fecha	17/04/2013
SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA		
<p>Cuentas vencidas de venta al público</p> <p>En un universo de 1000 facturas se selecciona una muestra de 33 facturas con un intervalo de 30 facturas se determinó lo siguiente:</p> <p>El 30% de las facturas a clientes en venta al público se encuentran vencidas y el 70% de las cuentas han sido recuperadas.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #017 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA	REF	C-5
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	18/04/2013
<p>Cuentas vencidas de mayoristas</p> <p>En un universo de 6583 facturas se determina una muestra de 33 facturas con un intervalo de 197 facturas.</p> <p>El análisis nos ayudo a determinar qué: El 25% de las cuentas aproximadamente se encuentran vencidas siendo un porcentaje similar a las cuentas de venta al público.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #018 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA	REF	C-6
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	18/04/2013
<p>Revisión de cheques protestados</p> <p>Se evaluó los archivos de cheques protestados por lo que se determinó lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se archivan adecuadamente los cheques puesto que tienen lo necesario para llevarlo de manera alfabética. 2. Se registran inmediatamente en el sistema para que conste como cuenta por cobrar al cliente. <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza la gestión inmediata del cheque protestado. <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #019 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA	REF	C-7
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	19/04/2013
<p>Documentos que sustenten las cuentas por cobrar</p> <p>Se evalúo los archivos de cuentas por cobrar demostrado lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen carpetas de archivo en orden alfabético por cliente, en donde permanece una copia de la factura como respaldo de la cuenta por cobrar. 2. Las carpetas de archivo no se encuentran en buen estado por lo que da paso a que los documentos soporte de las cuentas estén en constante riesgo de extravíos. <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

HOJA DE TRABAJO #020 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA	REF	C-8
	Realizado por:	A. Mendieta
	Fecha	19/04/2013
<p>Letras de cambio vencidas</p> <p>Con una muestra de 33 letras de cambio se determinó que 17 de éstas se encontraban vencidas y que 16 aun permanecían en el plazo otorgado de crédito, siendo una cifra alarmante ya que el 52% en promedio de las letras no están siendo recuperadas.</p> <p>Realizado por: Angeline Mendieta</p>		

3.3.2 Hallazgos Generales

Hoja de hallazgo #001

Ref: Análisis control interno Coso Erm

Titulo del comentario: Carencia de código de ética.

Condición: La empresa no cuenta con un código de ética que establezca el comportamiento del personal y sus valores personales.

Criterio: Un código de ética debidamente formulado permite regular el comportamiento del personal y promueve una mejor actitud y cultura organizacional.

Causa: La falta de diligencia de la administración.

Efecto: Falta de compromiso por parte de los empleados y conductas inapropiadas.

Conclusión:

La empresa no cuenta con un código de ética que permita regular el comportamiento del personal y promover valores y conductas adecuadas en beneficio de los objetivos de la organización.

Recomendación #001

Al Gerente

Dispondrá al Jefe Organizacional que arbitre las medidas necesarias con la finalidad de formular un proyecto de código de ética para la empresa, documento que luego de su

revisión y aprobación formal será aplicado, lo cual permitirá mejorar el compromiso y la disciplina de los servidores de la empresa.

3.3.3 Hallazgos específicos

Hoja de hallazgos #002

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: A-1

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: Ventas a Crédito.

Título del comentario: Inexistencia de Manual para la otorgación de créditos.

Condición: El departamento de cobranzas no posee un manual que sirva de guía para la aprobación y rechazo de créditos.

Criterio: Con un manual que especifique los requerimientos del procedimiento para otorgar y rechazar créditos se evita la inadecuada planificación y ejecución del trabajo.

Causa: El informalismo del procedimiento al aprobar y rechazar créditos.

Efecto: Incremento de ventas a crédito sin el respaldo debido generando inconstancia en el proceso y perjudicando a la cobrabilidad de las cuentas.

Conclusión:

La falta de un manual guía de aprobación y rechazo de créditos ocasionados por procedimientos informales, generan ventas a crédito sin el debido análisis, sin sustento y difíciles de recuperar.

Recomendación #002

Al Gerente General.-

Encomendar al Jefe organizacional en conjunto con el Jefe de cobranzas, elaborar un manual completo de aprobación y rechazo de créditos que exprese los requerimientos necesarios como: la información relevante del cliente, documentación obligatoria, límites de crédito referenciales, cuotas de entradas y responsabilidades.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 15 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #003

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: A-1

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: Ventas a Crédito.

Título del comentario: Falta de garante.

Condición: La empresa no exige garante para otorgar créditos ya que lo considera como una ventaja competitiva.

Criterio: Con el requerimiento de garante expresado en un procedimiento dentro del departamento, ayudaría a que el compromiso de pago del cliente sea mayor y la seguridad de cobro incremente.

Causa: Requerimientos no especificados en el departamento en conjunto con la falta de análisis al cliente.

Efecto: Exceso de cartera vencida generando problemas de liquidez en la empresa.

Conclusión:

La empresa no cuenta con requerimientos de exigencia de garante que respalde las transacciones y asegure la cobrabilidad de un crédito.

Recomendación #003

Al Gerente General.-

Exigir al Jefe de Cobranzas que elabore un documento en el cual se establezca el monto máximo de ventas a crédito sin garante y el monto mínimo de ventas a crédito que requieran garante, de esta manera ajustando la ventaja competitiva que le pertenece a la empresa dentro del mercado

Recomendación #004

A los Jefes de Almacén.-

Capacitar al personal de ventas respecto a las garantías que se deben exigir a los clientes para otorgar créditos.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 15 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #004

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: B-1

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: Convenios Interinstitucionales

Título del comentario: Adecuada gestión entre convenios interinstitucionales.

Condición: Procesos de convenios interinstitucionales son cumplidos eficientemente por el personal de cobranzas.

Criterio: Gracias a la efectividad de las operaciones cumplidas por parte del personal de cobranzas demuestran excelencia en el servicio al cliente cumpliendo con la Misión de la compañía.

Causa: Contrato definido y procedimientos apropiados que ejecuta el personal de cobranzas.

Efecto: Cumplimiento de cláusulas del contrato, clientes satisfechos y seguridad en la recuperación de cartera.

Conclusión:

El cumplimiento efectivo de procesos establecidos entre convenios origina la seguridad en la recuperación de cartera y satisfacción del cliente.

Recomendación #005

Al jefe de cobranzas.-

Mantener procedimientos y monitorear los mismos para identificar mejoras.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 15 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #005

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: C-1,

Componente: Cobranzas. C-2

Subcomponente: Recuperación de cartera

Título del comentario: Periodo promedio de cobro superior al establecido.

Condición: El periodo de recuperación promedio de cartera es equivalente a 271 días, excediendo la política que ha señalado la empresa.

Criterio: Con el cumplimiento de la política que ha establecido la empresa, la recuperación de cartera debe realizarse hasta máximo 90 días desde la emisión de la factura.

Causa: Débil gestión de cobranzas del personal por el consumo de tiempo en las actividades operativas del departamento.

Efecto: Aumento de la cartera vencida generando falta de liquidez e incumplimiento de obligaciones de la empresa con terceros.

Conclusión:

Los días promedio de recuperación de cartera excede la política de cobranzas determinada por la empresa, aumentando la cartera vencida e incumpliendo obligaciones.

Recomendación #006

Al Jefe de cobranzas.-

Establecer metas de cobros que sean presentadas al Gerente General, mediante estrategias de cobranzas y delegación de trabajo en conjunto con el auxiliar de cartera, ayudando a organizar el tiempo de ejecución de la gestión y de esta manera demostrando eficiencia y eficacia en la principal actividad del departamento, que es la recuperación del capital de trabajo de la empresa

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 15 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #006

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: A-4

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: recuperación de cartera.

Título del comentario: Ausencia de firmas de responsabilidad.

Condición: El 35% de los créditos otorgados no cuentan con la firma de respaldo de quien autoriza el crédito, lo cual no permite determinar al oficial de crédito responsable para recuperar esas cuentas.

Criterio: Al existir un responsable de una cuenta por cobrar, el crédito sería aprobado con más cuidado y recuperado a tiempo.

Causa: Incumplimiento de disposiciones establecidas por la empresa y falta de supervisión del personal de cobranzas a créditos otorgados.

Efecto: Aprobación de créditos sin responsables e inconstancia en los procedimientos.

Conclusión:

Los créditos otorgados sin firmas de responsabilidad incumplen procedimientos perjudicando el cobro de los mismos.

Recomendación #007

Al jefe de ventas y jefes de almacén.-

Presentar un comunicado al personal de ventas en donde se exprese la exigencia de firmas de responsabilidad en el documento respectivo de un crédito aprobado, requiriendo que estas firmas sean exclusivamente provenientes del personal de cobranzas y que se hagan constar en el documento respaldo de la cuenta por cobrar.

Recomendación #008

Al auxiliar de cobranzas.-

Verificar constantemente que las firmas de responsabilidad se encuentren en el documento respectivo.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 16 Abril del 2013

Hoja de hallazgo #007

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: A-1

Componente: Cobranzas. A-8

Subcomponente: Ventas a Crédito.

Título del comentario: Ineficiente trabajo operativo de tarjetas de crédito.

Condición: Ineficiencia en el ingreso de liquidaciones de tarjetas de crédito al sistema informático, de esta manera provocando malestar en el desarrollo de actividades.

Criterio: La organización del trabajo operativo y los recursos necesarios para hacerlo, deben permitir el cumplimiento a tiempo de los ingresos de liquidaciones de tarjetas de crédito al sistema, de esta manera siendo eficiente y eficaces en las actividades.

Causas: Saturación del procedimiento para ingresar liquidaciones de tarjetas de crédito y colapsos constantes del sistema informático.

Efecto: Atraso en la presentación de información para declaraciones del SRI y problemas de productividad del departamento de cobranzas.

Conclusión:

La saturación del trabajo operativo en el departamento y la falta de recurso humano de apoyo ocasionan la ineficiencia en el ingreso de liquidaciones.

Recomendacion#009

A Jefes de almacén.-

Entregar bouchers a tiempo al departamento de cobranzas para su debido archivo y posterior ingreso, ya que de esta manera la labor sería constante evitando la acumulación de trabajo que retrase las operaciones.

Recomendación #010

Al jefe de personal.-

Contratar a una persona que apoye el trabajo operativo del departamento ya que la comparación de transacciones frente a años anteriores, demuestra el incremento de ventas con tarjetas de crédito, de esta manera agilizando el proceso y evitando la saturación del trabajo

Recomendación #011

Al personal de sistemas.-

Desarrollar propuestas que permitan mejorar la rapidez del sistema informático para facilitar los procedimientos, seguidamente efectuar la revisión con las autoridades pertinentes y finalmente ejecutarlas, de esta manera ayudando no solo al departamento de cobranzas si no a todas las operaciones que realice la empresa

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 18 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #008

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: C-8

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: Recuperación de cartera

Título del comentario: Control de documentos de Cuentas por Cobrar.

Condición: Los archivos de documentación soporte que posee la empresa se encuentran en mal estado.

Criterio: La organización del archivo de Cuentas por Cobrar ayuda al cumplimiento efectivo de las cobranzas sirviendo de respaldo de las mismas y permitiendo manejar la información de manera más clara.

Causa: Falta de útiles de oficina que permitan un archivo adecuado y la custodia debida de la documentación soporte.

Efecto: Pérdida de facturas que no respalden los cobros posteriores de ventas a crédito.

Conclusión:

El mal estado de la documentación soporte generan inconvenientes al momento de realizar la gestión de cobranzas.

Recomendación #012

Al personal de cobranzas.-

Requerir suministros para reestructurar el archivo de Cuentas por Cobrar y monitorear su custodia periódicamente, de esta manera organizando el trabajo y ayudando a que la gestión de cobranzas cuente con el respaldo debido frente a futuros inconvenientes.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 18 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #009

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: C-9

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: Recuperación de Cartera.

Título del comentario: Vencimiento de letras de cambio.

Condición: El 52% de letras de cambio se encuentra vencidas demostrando despreocupación en la recuperación de cartera.

Criterio: El uso de letras de cambio debe representar la herramienta de financiamiento y de respaldo para ejecutar ventas a crédito, más no para desequilibrar la cartera de la empresa.

Causa: Falta de análisis a clientes, débil gestión de cobranzas y carencia de estrategias de cobro.

Efecto: Pérdida de dinero

Conclusión:

La empresa posee un alto porcentaje de letras de cambio sin recuperar generando pérdida de dinero para la empresa.

Recomendación #013

Al Jefe de Cobranzas.-

Realizar una reestructuración del procedimiento de la recuperación de cartera con nuevas estrategias de cobro, depurando las letras de cambio incobrables, exigiendo más documentación de respaldo para la aprobación de letras y contar con los lugares de ubicación a clientes siempre actualizada; de esta manera ayudando a que la gestión de cobranzas sea más comprometida y efectiva generando resultados positivos que evite la pérdida de dinero.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 18 Abril del 2013.

Hoja de hallazgo #010

Auditoría operacional a: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. REF: A-7

Componente: Cobranzas.

Subcomponente: Ventas a Crédito.

Título del comentario: Falta de cancelación de cuota de entrada.

Condición: El 45% de las facturas se encuentran sin la cuota de entrada que se requiere para culminar con el procedimiento de créditos en ventas al público.

Criterio: La cuota de entrada representa el compromiso del cliente para cumplir con la deuda y la garantía que se obtiene como empresa en la realización de la transacción.

Causa: Carencia de un porcentaje de cuota entrada establecido y la presión del personal de ventas de cumplir metas.

Efecto: Incumplimiento de procedimientos y exceso de ventas a crédito sin garantías de recuperación.

Conclusión:

La falta de cuota de entrada incumple los procedimientos que establece la entidad, representando ventas sin garantías de recuperación.

Recomendación #014

Al Jefe organizacional.-

Establecer en conjunto con el Jefe de Cobranzas un porcentaje de cuota de entrada que luego de ser aprobado por Gerencia, se presente al personal de ventas para su total conocimiento y luego de ello realizar el monitoreo constante de su cumplimiento.

Preparado por: Angeline Mendieta

Fecha: 19 Abril del 2013.

3.3.3 Estructura del Informe del exámen especial.

- I. Carátula.
- II. Abreviaturas.
- III. Carta de presentación del informe.
- IV. Capítulo I: Enfoque de la auditoría.
- V. Capítulo II: Información de la empresa.
- VI. Capítulo III: Resultados Generales.
- VII. Capítulo IV: Resultados específicos.

3.4 Comunicación de resultados

3.4.1 Informe Final del exámen.



BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CÍA. LTDA.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.

INFORME 001

INFORME GENERAL

Auditoria Operacional: Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. -

Componente: Cobranzas

Periodo comprendido: Enero 2012 a Julio 2012

Cuenca-Ecuador

Abreviaturas utilizadas:

- C.P: Conocimiento Preliminar.
- A. Mendieta: Angeline Mendieta.
- Ref: Referencia

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe.

FECHA: Cuenca, 2 de Mayo del 2013.

Señor:

Marcelo Ulloa

Gerente General de BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CÍA LTDA.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la “Auditoria Operacional” a “Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.”, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 30 de Junio del 2012.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoria. Estas normas requieren que el exámen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones corresponden con las disposiciones legales y reglamentos vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro exámen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

ATENTAMENTE

Teodoro Cubero

Auditor General

CAPITULO I:

Enfoque de la auditoría

Motivo del exámen especial:

El exámen especial realizado al departamento de cobranzas de la empresa Bazar La Victoria nos ayudará a orientar a la administración de la empresa para una adecuada planificación en las actividades de cobranzas evaluando la eficiencia, eficacia y economía de las actividades, valorando los procesos del departamento para el mejoramiento continuo del mismo; de esta manera permitir que las opiniones del personal sean escuchadas. La labor inicia con la orden de trabajo#001 emitida por el Auditor general.

Objetivos del exámen especial:

Objetivo General:

Evaluar en términos de eficiencia, eficacia y economía las operaciones que realiza el departamento de Cobranzas de la empresa Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. para presentar recomendaciones para el mejoramiento del mismo.

Objetivos Específicos:

- Determinar el cumplimiento de metas y objetivos del departamento de cobranzas.
- Confirmar el cumplimiento de los procesos establecidos por la administración.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.

- Aplicar indicadores de gestión ayudando a comprender de mejor manera la situación en que se encuentre el manejo de Cuentas por Cobrar.

Alcance del exámen especial:

El exámen especial está dirigido a la actividad operacional del departamento de cobranzas de Bazar La Victoria Cía. Ltda. con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y procesos establecidos previamente por la administración de la organización. El exámen se realizará en un periodo de 40 días.

Componente auditado: Cobranzas

Subcomponentes auditados:

- Ventas a Crédito
- Convenios Interinstitucionales
- Recuperación de Cartera

Capítulo II:

Información de la empresa.

2.1.- Misión

“Nuestra razón de ser es distribuir y comercializar artículos de bazar en general y prestar a su vez un excelente servicio a nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad”

2.2. Visión

“Consolidarnos como una Empresa sólida y competitiva en el mercado mediante el desarrollo de procesos simples que garanticen los ingresos al menor costo, para un crecimiento sostenido y un mejor retorno sobre la inversión; manteniendo siempre como prioridad la aplicación de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

“Nuestro compromiso es lograr un excelente **SERVICIO AL CLIENTE**, alcanzar el mercadeo exitoso a nivel nacional con desarrollo social y humano.”

2.3 Objetivos:

Objetivos Estratégicos:

- Aumento de participación en Mercados.
- Mejorar calidad de servicios y productos.
- Contar con costos competitivos en el segmento.
- Aumentar y hacer más atractiva la línea de productos.
- Mejorar y expandir el prestigio de la Empresa.

Objetivos Financieros:

- Crecimiento de ingresos.
- Mejorar rentabilidad.
- Mayores dividendos.
- Mayores flujos de cajas.
- Mayor crecimiento de valor de las acciones

2.4 Estructura Orgánica de la entidad.



(ILUSTRACIÓN No. 22 PROPUESTA ESTRUCTURA DE SUELDOS SEGÚN ESTRUCTURA ORGANIZACIONALPROPUESTA)

2.5 Financiamiento:



2.6 Indicadores de gestión.

Razón de Cuentas Incobrables	Provisión Cuentas Incobrables/Cuentas por Cobrar
Aprobación de Créditos	Créditos aprobados/Créditos solicitados
Rechazo de Créditos	Créditos rechazados/Créditos solicitados
Protesto de Cheques	Cheques protestados/Cheques recibidos

Capítulo III

Resultados generales

Carencia de código de ética.

Del análisis realizado al ambiente de control de la administración se determinó que la entidad no cuenta con un código de ética que establezca el comportamiento del personal y sus valores personales.

Un código de debidamente formulado permite regular el comportamiento del personal y promueve una mejor actitud y cultura organizacional.

Esta situación se ha ocasionado debido a la falta de diligencia de la administración para emitir y aplicar un código de ética dentro de la organización, lo cual trae como consecuencia la falta de compromiso por parte de los empleados e incide negativamente en la imagen de la entidad.

Conclusión:

La empresa no cuenta con un código de ética que permita regular el comportamiento del personal y promover valores y conductas adecuadas en beneficio de los objetivos de la organización.

Recomendación #001

Al Gerente

Dispondrá al Jefe Organizacional arbitre las medidas necesarias con la finalidad de formular un proyecto de código de ética para la Empresa, documento que luego de su revisión y aprobación formal será aplicado, lo cual permitirá mejorar el compromiso y la disciplina de los servidores de la Empresa.

Capítulo IV

Resultados específicos.

Inexistencia de Manual para la otorgación y rechazo de créditos.

Del análisis realizado en la evaluación del sistema de control interno específico se determina que el departamento de cobranzas no posee un manual que sirva de guía para la aprobación y rechazo de créditos. Con un manual que especifique los requerimientos del proceso se evita la inadecuada planificación y ejecución del trabajo.

Esta falta de herramienta de trabajo se ocasiona por el informalismo de los procedimientos a los que la empresa está acostumbrada, ocasionando el incremento de ventas a crédito sin el respaldo debido, generando inconstancia en el proceso y perjudicando la cobrabilidad de las cuentas.

Conclusión:

La falta de un manual-guía de aprobación y rechazo de créditos ocasionado por procedimientos informales generan ventas a crédito sin el debido análisis, sin sustento y difíciles de recuperar.

Recomendación #002

Al Gerente General.-

Encomendar al Jefe organizacional en conjunto con el Jefe de cobranzas, elaborar un manual completo de aprobación y rechazo de créditos que exprese los requerimientos

necesarios como: la información relevante del cliente, documentación obligatoria, límites de crédito referenciales, cuotas de entradas y responsabilidades.

Falta de garante.

Del análisis realizado al sistema de control interno específico se determina que la empresa no exige garante para otorgar créditos ya que lo considera como una ventaja competitiva.

Con el requerimiento de garante expresado en un procedimiento dentro del departamento, ayudaría a que el compromiso de pago del cliente sea mayor y la seguridad de cobro incremente.

Esta condición es causada por falta de exigencias en el departamento en conjunto con la falta de análisis al cliente, generando exceso de cartera vencida que provoquen problemas de liquidez en la empresa.

Conclusión:

La empresa no cuenta con requerimientos de exigencia de garante que respalde las transacciones y asegure la cobrabilidad de un crédito.

Recomendación #003

Al Gerente General.-

Exigir al Jefe de Cobranzas que elabore un documento en el cual se establezca el monto máximo de ventas a crédito sin garante y el monto mínimo de ventas a crédito que

requieran garante, de esta manera ajustando la ventaja competitiva que le pertenece a la empresa dentro del mercado

Recomendación #004

A los Jefes de Almacén.-

Capacitar al personal de ventas respecto a las garantías que se deben exigir a los clientes para otorgar créditos.

Adecuada gestión de convenios interinstitucionales.

Según el estudio realizado al sistema de control interno específico se determina que los procesos de convenios interinstitucionales son cumplidos eficientemente por el personal de cobranzas ya que gracias a la efectividad de las operaciones permite reflejar excelencia en el servicio al cliente cumpliendo con la Misión de la compañía.

Los motivos del buen desempeño del proceso son: la existencia de un contrato definido y procedimientos efectivos que ejecuta el personal; dando como resultado el cumplimiento de cláusulas del contrato obteniendo clientes satisfechos y seguridad en la recuperación de cartera.

Conclusión:

El cumplimiento efectivo de procesos establecidos entre convenios origina seguridad en la recuperación de cartera y satisfacción del cliente.

Recomendación #005

Al jefe de cobranzas.-

Mantener procedimientos y monitorear los mismos para identificar mejoras.

Periodo promedio de cobro de cuentas por cobrar excedido de las políticas establecidas por la empresa.

Gracias a la información proporcionada por los índices financieros de la empresa se determina que el periodo de recuperación promedio de cartera es equivalente a 271 días, excediendo la política que ha señalado la empresa.

Con el cumplimiento de la política que ha establecido la entidad, la recuperación de cartera debe realizarse hasta máximo 90 días desde la emisión de la factura, siendo incumplida gracias a la débil gestión de cobranzas del personal por el consumo de tiempo en las actividades operativas del departamento, trayendo como consecuencia el aumento de la cartera vencida y el incumplimiento de obligaciones de la empresa con terceros por la falta de liquidez.

Conclusión:

Los días promedio de recuperación de cartera excede la política de cobranzas determinada por la empresa, aumentando la cartera vencida e incumpliendo obligaciones.

Recomendación #006

Al Jefe de cobranzas.-

Establecer metas de cobros que sean presentadas al Gerente General, mediante estrategias de cobranzas y delegación de trabajo en conjunto con el auxiliar de cartera, ayudando a organizar el tiempo de ejecución de la gestión y de esta manera demostrando eficiencia y eficacia en la principal actividad del departamento, que es la recuperación del capital de trabajo de la empresa.

Ausencia de firmas de responsabilidad.

Al realizar el exámen mediante la selección de muestra de facturas a crédito, se determina que el 35% de los créditos otorgados no cuentan con la firma de respaldo de quien autoriza el crédito, lo cual no permite determinar al oficial de cobranzas responsable para recuperar esas cuentas.

Al existir un responsable de una cuenta por cobrar, el crédito sería aprobado con más cuidado y recuperado a tiempo. Esta condición se origina por el incumplimiento de disposiciones establecidas por la empresa y falta de supervisión del personal de cobranzas a los créditos otorgados, provocando una cartera de créditos sin responsables e inconstancia en los procedimientos.

Conclusión:

Los créditos otorgados sin firmas de responsabilidad incumplen procedimientos perjudicando el cobro de los mismos.

Recomendación #007

Al jefe de ventas y jefes de almacén.-

Presentar un comunicado al personal de ventas en donde se exprese la exigencia de firmas de responsabilidad en el documento respectivo de un crédito aprobado, requiriendo que estas firmas sean exclusivamente provenientes del personal de cobranzas y que se hagan constar en el documento respaldo de la cuenta por cobrar.

Recomendación #008

Al auxiliar de cobranzas.-

Verificar constantemente que las firmas de responsabilidad se encuentren en el documento respectivo.

Problemas con trabajo operativo de tarjetas de crédito.

Del análisis de observación al departamento, se determinó la ineficiencia en el ingreso de liquidaciones de tarjetas de crédito al sistema y del trabajo operativo que estas generan, provocando malestar en el desarrollo de actividades.

La organización del trabajo operativo y los recursos necesarios para hacerlo, deben permitir el cumplimiento a tiempo de los ingresos de liquidaciones al sistema, de esta manera siendo eficiente y eficaces dentro las actividades.

La razón de esta situación se debe a la saturación del procedimiento y colapsos constantes del sistema informático provocando el atraso en la presentación de

información para declaraciones del SRI y problemas de productividad del departamento de cobranzas.

Conclusión:

La saturación del trabajo operativo en el departamento y la falta de recurso humano de apoyo ocasionan la ineficiencia en el ingreso de liquidaciones.

Recomendacion#009

A Jefes de almacén.-

Entregar bouchers a tiempo al departamento de cobranzas para su debido archivo y posterior ingreso, ya que de esta manera la labor sería constante evitando la acumulación de trabajo que retrase las operaciones.

Recomendación #010

Al jefe de personal.-

Contratar a una persona que apoye el trabajo operativo del departamento ya que la comparación de transacciones frente a años anteriores, demuestra el incremento de ventas con esta herramienta de financiamiento, de esta manera agilizando el proceso y evitando la saturación del trabajo

Recomendación #011

Al personal de sistemas.-

Desarrollar propuestas que permitan mejorar la rapidez del sistema informático para facilitar los procedimientos, seguidamente efectuar la revisión con las autoridades

pertinentes y finalmente ejecutarlas, de esta manera ayudando no solo al departamento de cobranzas si no a todas las operaciones que realice la empresa

Control de documentos soporte de Cuentas por Cobrar.

En la evaluación que se realizó a la custodia de documentación del departamento se determinó que los documentos soporte de Cuentas por Cobrar se encuentran en mal estado.

La organización del archivo de Cuentas por Cobrar ayuda al cumplimiento efectivo de las cobranzas, sirviendo de respaldo de las mismas y permitiendo manejar la información de manera más clara.

La causa principal es la falta de útiles de oficina que permitan un archivo adecuado y la custodia debida de la documentación ya que al no cumplirse este requerimiento trae como consecuencia la pérdida de facturas que no respalden los cobros posteriores a las ventas.

Conclusión:

El mal estado de la documentación soporte generan inconvenientes al momento de realizar la gestión de cobranzas.

Recomendación #012

Al personal de cobranzas.-

Requerir suministros para reestructurar el archivo de Cuentas por Cobrar y monitorear su custodia periódicamente, de esta manera organizando el trabajo y ayudando a que la gestión de cobranzas cuente con el respaldo debido frente a futuros inconvenientes.

Vencimiento de letras de cambio.

El 52% de letras de cambio se encuentra vencidas demostrando despreocupación en la recuperación de cartera.

El uso de letras de cambio debe representar la herramienta de financiamiento y de respaldo para ejecutar ventas a crédito, más no para desequilibrar la cartera de la empresa.

El origen de esta condición es la falta de análisis a clientes, la débil gestión de cobranzas y la carencia de estrategias de cobro ya que al no cumplirse estos aspectos trae como consecuencia la pérdida de dinero para la empresa.

Conclusión:

La empresa posee un alto porcentaje de letras de cambio sin recuperar generando pérdida de dinero para la empresa.

Recomendación #013

Al Jefe de Cobranzas.-

Realizar una reestructuración del procedimiento de la recuperación de cartera con nuevas estrategias de cobro, depurando las letras de cambio incobrables, exigiendo más documentación de respaldo para la aprobación de letras y contar con los lugares de ubicación a clientes siempre actualizada; de esta manera ayudando a que la gestión de cobranzas sea más comprometida y efectiva generando resultados positivos que evite la pérdida de dinero.

Falta de cancelación de cuota de entrada.

Del análisis que se realizó a la documentación de cuentas por cobrar, se determinó que el 45% de las facturas se encuentran sin la cuota de entrada que se requiere para culminar con el procedimiento de créditos en ventas al público.

La cuota de entrada representa el compromiso del cliente para cumplir con la deuda y la garantía que se obtiene como empresa en la realización de la transacción.

Las causas de esta situación hacen referencia a la carencia de un porcentaje de cuota entrada establecido y la presión del personal de ventas de cumplir metas, por lo que generan el incumplimiento de procedimientos y exceso de ventas a crédito sin garantías de recuperación.

Conclusión:

La falta de cuota de entrada incumple los procedimientos que establece la entidad, representando ventas sin garantías de recuperación.

Recomendación #014

Al Jefe organizacional.-

Establecer en conjunto con el Jefe de Cobranzas un porcentaje de cuota de entrada que luego de ser aprobado por Gerencia se presente al personal de ventas para su total conocimiento y luego de ello realizar el monitoreo constante de su cumplimiento.

Capítulo IV:

Conclusiones y Recomendaciones.

4.1 Conclusiones

La auditoría operacional nos ayuda a identificar las debilidades en los procedimientos de una o varias áreas de la empresa, realizando evaluaciones específicas que ayuden a establecer recomendaciones a la administración, para el mejoramiento continuo a través del aumento de la eficiencia y eficacia de las actividades.

Por ello, el trabajo realizado fue de gran aporte a la empresa analizada ya que de esta manera ayudó al progreso de la gestión de cobranzas y la recepción efectiva del dinero situado en las ventas a crédito.

4.2 Recomendaciones

Monitorear constantemente las actividades que la auditoría examinó y supervisar el cumplimiento de las recomendaciones presentadas, para que las mejoras sean de gran provecho para el desarrollo organizacional y operativo de la empresa.

Presentar nuevas propuestas de control operativo para las demás áreas de la empresa permitiendo que el desarrollo de la misma sea de manera integral.

Bibliografía

- ALVIN A. ARENS, RANDAL J. ELDER, MARK S. BESALEY,
Auditoria un enfoque integral, 2007
- CUBERO TEODORO, Manual específico de auditoría de gestión del
ilustre Municipio de Cuenca, 2009.
- INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES PÚBLICOS, Auditoría
operacional de ventas/ instituto mexicano de contadores públicos.
México. 1 ed. 1975. 15 p. es.