



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Contabilidad Superior**

**“Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía.  
Ltda. al año 2012”**

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

**Autoras:**

**Liseth Paulina Campos Vásquez**

**María Eugenia Rojas Ochoa**

**Director:**

**Ing. Diego Condo**

**Cuenca - Ecuador**

**2014**

## **DEDICATORIA**

El sueño de alcanzar la culminación de mi carrera estudiantil plasmado en este trabajo de investigación lo dedico: de manera muy especial a mis padres que me han apoyado en todo momento y por ser el ejemplo en mi formación personal, a mi esposo quien ha estado presente en los momentos buenos, difíciles y adversos, y a mi hija Mariagrazia que con su ternura me ha dado fuerza para perseverar en el objetivo de alcanzar una carrera profesional.

**María Eugenia Rojas O.**

## **DEDICATORIA**

Ésta monografía va dedicada en primera Instancia a Dios, quien con sus bendiciones me ha permitido culminar una etapa muy importante en la vida. A mis Padres, quienes han inculcado en mi, valores, principios éticos y morales, siendo así un ejemplo a seguir. A mi hermano, por ser mi apoyo y eterno amigo. Especialmente a mi futuro esposo, quien ha sido un pilar fundamental en éste proceso, brindándome fortaleza y apoyo incondicional para salir adelante.

**Liseth Paulina Campos V.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme en todo momento, así como a los profesores y personas que forman parte de la Universidad del Azuay por haberme abierto las puertas en mi formación profesional brindándome sus conocimientos y de manera muy especial al Ing. Diego Condo por la orientación metodológica y estructuración del presente trabajo de investigación.

**María Eugenia Rojas O.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia, por sus sabios consejos brindados, dedicación y apoyo incondicional. Al Ing. Diego Condo y demás profesores que han sabido transmitir sus conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria; y especialmente a la labor incansable del Señor Decano de la facultad de Ciencias de la Administración Ing. Xavier Ortega y al Directorio de la Universidad del Azuay.

**Liseth Paulina Campos V.**

## **RESUMEN**

El desarrollo de nuestro tema "Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. al año 2012", nos otorgó elaborar una auditoría de gestión y un análisis de riesgos al proceso de cartera, permitiéndonos recomendar la implementación en el área administrativa de un departamento de control interno, que brinde a la gestión de recuperación de cartera un valor agregado que permita utilizar sus recursos siendo óptimos y oportunos en el proceso, dando liquidez y flujo a la empresa, para que pueda continuar con su actividad sin necesidad de recurrir a préstamos de terceros.

## ABSTRACT

The development of our theme entitled "Assessing the portfolio management department of *Señalex Cía. Ltda.* to 2012." allowed us to develop a management audit and risk analysis to the portfolio process. This enabled us to recommend the implementation of an internal control department in the administrative area that provides added value to the management of loan recovery, so as to allow optimal and timely use of their resources in the process, providing liquidity and flow to the company so that it can continue operating without resorting to third-party loans.



Translated by:  
Lic. Lourdes Crespo

## INDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN .....	V
ABSTRACT .....	VI
INDICE.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPITULO I.....	1
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Reseña histórica.....	1
1.3 Datos Generales de la Empresa .....	2
1.4 Misión.....	3
1.5 Visión .....	4
1.6 Valores Corporativos.....	5
1.7 Objetivos .....	5
1.8 Principales Productos .....	7
1.9 Actividades de Ventas .....	8
1.9.1 Ventas al Contado.....	8

1.9.2 Ventas a Crédito .....	10
1.9.3 Canje.....	11
1.10 Departamento de Cartera.....	12
1.10.1 Flujograma del proceso.....	13
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Auditoría.....	14
2.2 Auditoría de Gestión .....	15
2.3 Control Interno .....	16
2.3.01 Modelo COSO ERM.....	17
2.4 Administración de Cartera.....	18
2.5 Cuentas por Cobrar.....	19
2.6 Cuentas Incobrables .....	20
2.7 Provisión por cuentas incobrables 1 .....	21
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>24</b>
<b>EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA.....</b>	<b>24</b>
3.1. Evaluación del proceso de cartera en base al COSO ERM.....	24
3.1.1. Ambiente Interno .....	24
3.1.2. Ajuste de objetivos .....	32
3.1.3. Identificación de Eventos .....	35

3.1.3.1. Levantamiento del proceso de cartera .....	35
3.1.4. Evaluación de riesgos .....	54
3.1.5. Respuesta a los riesgos .....	59
3.1.6. Información y comunicación .....	60
CAPITULO IV .....	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
4.1 Conclusiones .....	66
4.2 Recomendaciones.....	66
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>68</b>

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de cartera es un proceso sistemático de seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que las cancelaciones por parte de los clientes se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son: corriente, vencida y cuentas de difícil cobro, que regularmente se maneja con plazos de uno a treinta días, de treinta a sesenta, de sesenta a noventa y más de noventa días.

Señalex Cía. Ltda. Presenta una cartera considerable, lo que nos indica que sus cuentas por cobrar forman una buena parte de sus activos, pero que no están bien distribuidos en sus registro contables, de manera que les permita dar prioridad a la gestión de cobranzas en las cuentas que tienen mayor antigüedad, identificando sus deficiencias en el proceso de gestión de cartera por la carencia de políticas y procedimientos de control y seguimientos para una efectiva y oportuna cobranza del producto vendido.

Es por eso que con este proyecto se logrará un análisis al proceso que se está manejando actualmente en la empresa Señalex Cía. Ltda. y que a su vez nos permita contribuir con recomendaciones para la aplicación de una gestión a la cartera que contenga políticas y procesos para recuperar eficientemente los recursos y optimizar las actividades de una manera más oportuna.

# **CAPITULO I**

## **LA EMPRESA**

En el presente capítulo les daremos a conocer a que se dedica y cuáles son los servicios que ofrece la empresa Señalex Cia. Ltda. con el fin de conocer un poco de su inicio, su actividad económica, quienes son sus representantes, etc. A continuación exponemos los antecedentes.

### **1.1 Antecedentes**

Señalex Cía. Ltda. es una empresa cuencana con cobertura nacional que tiene como finalidad la prestación de servicios publicitarios, especializada en la publicidad comercial. Cuenta con una empresa matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector del parque industrial y cuenta, además, con sucursales en las principales ciudades del país como son Quito, Guayaquil y Cuenca.

Es importante dar a conocer la trayectoria que ha venido llevado la empresa durante este tiempo, por lo que indicaremos su reseña histórica.

### **1.2 Reseña histórica**

*“Señalex Cía. Ltda. Inició sus actividades hace 14 años. Con un constante esfuerzo por mantener tecnología de punta, personal altamente capacitado y altos estándares de servicio, esto les ha permitido consolidarse como líderes en el mercado de la publicidad y aliados estratégicos de sus clientes. Su compromiso de seriedad y mejora continua, garantizan su satisfacción.”*

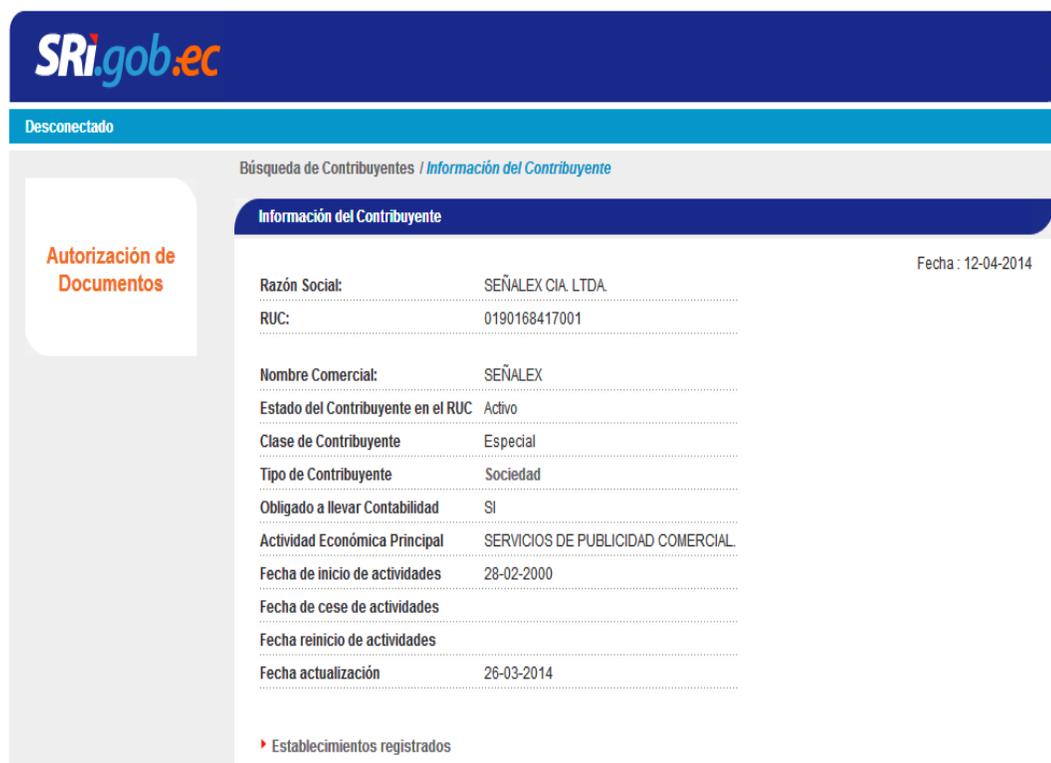
***Fuente: Señalex Cía. Ltda.***

Como podemos ver, Señal X es una empresa con una amplia trayectoria de ya 14 años, la misma que con su esfuerzo constante ha logrado poner su nombre en el mercado de la publicidad, siendo la primera empresa de publicidad a nivel del Austro Ecuatoriano.

Es muy importante conocer los datos generales de Señal X, la estructura y el compromiso que se plantea la empresa, los mismos que nos servirán para comprender hacia donde se están encaminando.

### 1.3 Datos Generales de la Empresa

Como datos primordiales de Señalex podemos indicar que el Sr. Paúl Moreno Serrano es el representante legal de la empresa, adicionalmente presentamos la información como contribuyente sustentada en la base de datos del SRI.



The screenshot displays the SRI.gob.ec website interface. At the top, there is a blue header with the logo 'SRI.gob.ec' and a 'Desconectado' status bar. Below the header, the page title is 'Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente'. On the left side, there is a white box with the text 'Autorización de Documentos'. The main content area is titled 'Información del Contribuyente' and contains a table of taxpayer data. The data includes: Razón Social: SEÑALEX CIA. LTDA.; RUC: 0190168417001; Nombre Comercial: SEÑALEX; Estado del Contribuyente en el RUC: Activo; Clase de Contribuyente: Especial; Tipo de Contribuyente: Sociedad; Obligado a llevar Contabilidad: SI; Actividad Económica Principal: SERVICIOS DE PUBLICIDAD COMERCIAL; Fecha de inicio de actividades: 28-02-2000; Fecha de cese de actividades: (blank); Fecha reinicio de actividades: (blank); Fecha actualización: 26-03-2014. A date 'Fecha: 12-04-2014' is also visible in the top right corner of the data area. At the bottom of the data area, there is a link for 'Establecimientos registrados'.

Razón Social:	SEÑALEX CIA. LTDA.
RUC:	0190168417001
Nombre Comercial:	SEÑALEX
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	SERVICIOS DE PUBLICIDAD COMERCIAL
Fecha de inicio de actividades	28-02-2000
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	26-03-2014

Fecha: 12-04-2014

► Establecimientos registrados

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*

## Establecimientos registrados:

The screenshot shows the SRI.gob.ec website interface. At the top left is the logo 'SRI.gob.ec'. Below it is a blue bar with the text 'Desconectado'. The main content area has a header 'Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente'. On the left side, there is a white box with the text 'Autorización de Documentos'. The main section is titled 'Información del Contribuyente' and contains the following details:

Razón Social: SEÑALEX CIA. LTDA.  
RUC: 0190168417001

**Establecimiento Matriz**

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
002	SEÑALEX	AZUAY / CUENCA / AV. DEL TORIL S/N Y MODULO OCHO	Abierto

**Establecimientos Adicionales**

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001		AZUAY / CUENCA / AV PAUCARBAMBA 1-92 Y JOSE PERALTA	Cerrado
003	SEÑALEX	GUAYAS / GUAYAQUIL / AV. VICTOR EMILIO ESTRADA 2-13 Y BALSAMOS	Abierto
004	SEÑALEX	AZUAY / CUENCA / AV. REMIGIO CRESPO S-N Y JUAN INIGUEZ	Abierto
005	SEÑALEX	PICHINCHA / QUITO / GENERAL ROCA N32-2373 Y BOSSANO	Abierto

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*

Como ya hemos visto la empresa se encuentra debidamente registrada en el Servicio de Rentas Internas. A continuación daremos a conocer cuáles son las metas y logros que la empresa desea alcanzar en un corto plazo y a donde desea llegar en un largo plazo.

### 1.4 Misión

- *Crear, promover y cuidar la imagen publicitaria de nuestros clientes a través de la permanente innovación y desarrollo de productos y servicios de reconocida calidad.*
- *Valorar y desarrollar el talento humano.*

- *Ser una empresa cuyas prácticas de negocio sean consistentes con su código de ética, sus compromisos ambientales, el desarrollo del país y de las comunicaciones en las cuales actúa.*

***Fuente: Señalex Cía. Ltda.***

## **1.5 Visión**

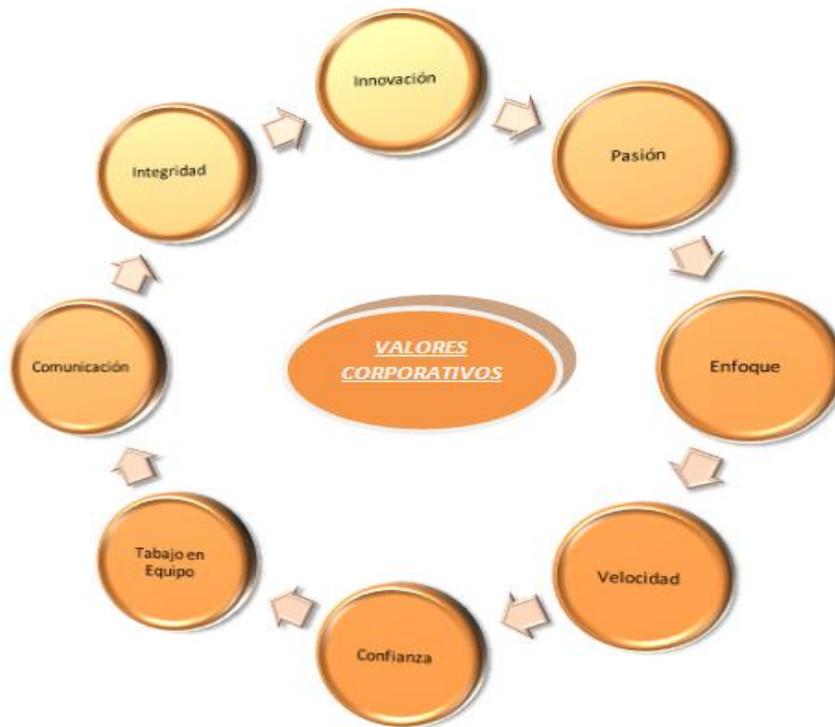
*Ser partícipes activos en el mercado nacional ofreciendo productos y servicios de primera, buscando siempre ser el principal socio estratégico de nuestros clientes.*

***Fuente: Señalex Cía. Ltda.***

Con esta misión y visión Señalex pretende ser la empresa de publicidad número uno del país implementando permanentemente nuevos productos innovadores y con la más alta calidad, sujetándose siempre al código de ética que mantienen; y sin dejar de lado el capital más importante que es el talento humano.

A continuación daremos a conocer los valores corporativos que mantiene Señalex:

## 1.6 Valores Corporativos



Fuente: Señalex Cia. Ltda.

## 1.7 Objetivos

La empresa SEÑALEX CIA LTDA., Tiene como objetivos primordiales:

- *Establecer una estructura activa para posibles clientes*
- *Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores*
- *Evitar demoras para brindar un servicio efectivo y eficaz al cliente*
- *Innovar los productos y la tecnología*
- *Capacitar constantemente al personal*
- *Mejorar continuamente el servicio al cliente*

Fuente: Señalex Cía. Ltda.

Como se puede observar la estructura que mantiene Señalex está encaminada a su actividad, sin embargo no está enfocada a un proceso de control interno que les permita a los directivos y administradores analizar de manera más efectiva y eficiente las operaciones, tener confiabilidad en la información financiera y poder dar cumplimiento a las leyes y regulaciones aplicables. Es por eso que hemos decidido realizar un análisis a uno de sus departamentos para que se tome en cuenta el impacto que causa el no tener implantado un proceso de control interno.

Una vez conocida la empresa entendiendo su estructura organizativa a continuación evaluaremos nuestro tema de estudio que está enfocado a la cartera de Señalex Cía. Ltda., para ello empezaremos conociendo sus principales productos:

## 1.8 Principales Productos

SEÑALEX CIA. LTDA., al ser una empresa líder en servicios de publicidad gráfica, ofrece una amplia gama de productos que se adaptan a las necesidades y expectativas del cliente.

						
<b>Vallas:</b>	<b>Branding Vehicular:</b>	<b>Señalización:</b>	<b>Rotulación:</b>	<b>Material P.O.P:</b>	<b>Impresiones:</b>	<b>Displays:</b>
Son estructuras de gran formato con impresión a full color iluminadas directamente mediante juegos de reflectores.	Consiste en un vinil especial para marcaje de vehículos, decorativo y publicitario.	Son diferentes diseños y formatos elaborados en los sustratos más variados e innovadores del mercado.	Es la legibilidad en la calidad de la impresión de un texto en un rótulo, aviso, caja luminosa o letras en volumen, que se construyen con diferentes materiales.	Son todos los implementos destinados a promocionar una empresa <sup>1</sup> que se entregan como regalos a los clientes y público objetivo.	Se las realiza con nitidez en los gráficos y colores 100% reales y se las puede realizar a full color para interior y exterior.	Son estructuras ajustables para distintos espacios, son de fácil armado y transporte, diversidad en tamaños, livianos y funcionales, tienen alta durabilidad y garantía.

Fuente: Señalex Cia. Ltda.

Con toda esta gama y variedad de productos que ofrece Señalex Cía. Ltda. tiene la ventaja competitiva de adaptarse a las necesidades de sus clientes, con un mecanismo de ventas que presentamos a continuación.

### **1.9 Actividades de Ventas**

Señalex Cía. Ltda. Tiene el mecanismo de ventas manejando por grupos de trabajo que incluye al vendedor, cotizador y diseñador; en el que su matriz lleva las cuentas corporativas más importantes y clientes individuales eventualmente, y sus sucursales cuentas corporativas de menor grado y clientes individuales de mayor afluencia. Su proceso específico es visitar al cliente quien le comunica de su proyecto publicitario y el vendedor conjuntamente con su equipo elabora las ideas que satisfaga la necesidad del cliente; los clientes individuales visitan las agencias de la compañía y solicitan su trabajo con ideas que le brinda el grupo asignado de ventas.

La empresa cuenta con 3 modalidades de cobro al momento de realizar sus ventas, que pueden ser:

#### **1.9.1 Ventas al Contado**

Estas ventas por lo general se efectúan a clientes individuales con proyectos eventuales que tienen menor concurrencia, de manera que se garantiza el cobro inmediato, puede hacerse el pago en efectivo, cheque o con tarjeta de crédito.

Al momento de registrar la venta, el sistema genera el siguiente asiento contable:

Ejemplo de ingreso de Factura:

112.01.01.001	Cientes	\$ 56,00	
211.06.01.006	Iva Cobrado		\$ 6,00
411.01.01	Ventas		\$ 50,00
<i>P/R Venta efectuada a Sr. Leonardo Orellana por Roll up</i>			

Ejemplo de cobro ha contado:

111.01.01	Caja	\$ 56,00	
112.01.01.001	Cientes		\$ 56,00
<i>P/R Cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>			

Ejemplo de depósito de cobro:

111,02	Bancos	\$ 56,00	
111.01.01	Caja		\$ 56,00
<i>P/R Deposito de cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>			

Estos asientos contables son correctos, registrados al grupo 112.01 de clientes, mismo que se da de baja de inmediato con el asiento de cobro enviando a la caja como cuenta 111.01 y con el depósito a Bancos al grupo 111.02. Además de que se está registrando el cobro del IVA como cuenta 211.06 del pasivo.

## 1.9.2 Ventas a Crédito

Esta modalidad se maneja mediante la política de otorgar crédito a las cuentas corporativas, con formas de pago de hasta 30, 60 y 90 días dependiendo el volumen de ventas que se coloque con el cliente.

Al momento de registrar la venta a crédito, el sistema genera el siguiente asiento contable:

Ejemplo de ingreso de Factura:

<i>112.01.01.001</i>	<i>Clientes</i>		<i>\$ 56,00</i>
<i>211.06.01.006</i>		<i>Iva Cobrado</i>	<i>\$ 6,00</i>
<i>411.01.01</i>		<i>Ventas</i>	<i>\$ 50,00</i>
<i>P/R Venta efectuada a Sr. Leonardo Orellana por Roll up</i>			

Ejemplo de cobro:

<i>111.01.01</i>	<i>Caja</i>		<i>\$ 56,00</i>
<i>112.01.01.001</i>		<i>Clientes</i>	<i>\$ 56,00</i>
<i>P/R Cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>			

Ejemplo de depósito de cobro:

<i>111,02</i>	<i>Bancos</i>		<i>\$ 56,00</i>
<i>111.01.01</i>		<i>Caja</i>	<i>\$ 56,00</i>
<i>P/R Deposito de cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>			

Estos asientos contables son correctos, registrados al grupo 112.01 de clientes, mismo que se da de baja en el momento de cobro con el asiento de cobro enviando a la caja como cuenta 111.01 y con el depósito a Bancos al grupo 111.02. Además de que se

está registrando el cobro del IVA como cuenta 211.06 del pasivo. En este no se manejan auxiliares a los asientos por clientes 30 días, clientes 60 días, clientes 90 días o clientes de más de 90 días. Solo se indica el plazo otorgado para cobrar, el mismo se puede visualizar en el reporte de cobranzas, que por lo general no se está utilizando.

### 1.9.3 Canje

Este mecanismo se efectúa con el objetivo de otorgar productos con descuentos del 50% o hasta 100% con el fin de obtener a cambio publicidad de la empresa en dicho evento que se esté realizando. El canje en la empresa se realiza por lo general en eventos públicos de mayor afluencia como es el caso de los conciertos.

Ya que conocemos su mecanismo de ventas en el cual se ve enfocado la necesidad del cliente, con grupos de trabajo que brindan un excelente servicio, y la vez con 3 modalidades de cobro que dan facilidades de pago a sus clientes; conoceremos ahora el departamento de cartera en el cual se ve orientada nuestra evaluación.

Ejemplo de ingreso de Factura:

112.01.01.001	Clientes	\$ 56,00
211.06.01.006	Iva Cobrado	\$ 6,00
411.01.01	Ventas	\$ 50,00
<i>P/R Venta efectuada a Sr. Leonardo Orellana por Roll up</i>		

Ejemplo de cobro:

112.01.01.009	Clientes Canje	\$ 56,00
112.01.01.001	Clientes	\$ 56,00
<i>P/R Cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>		

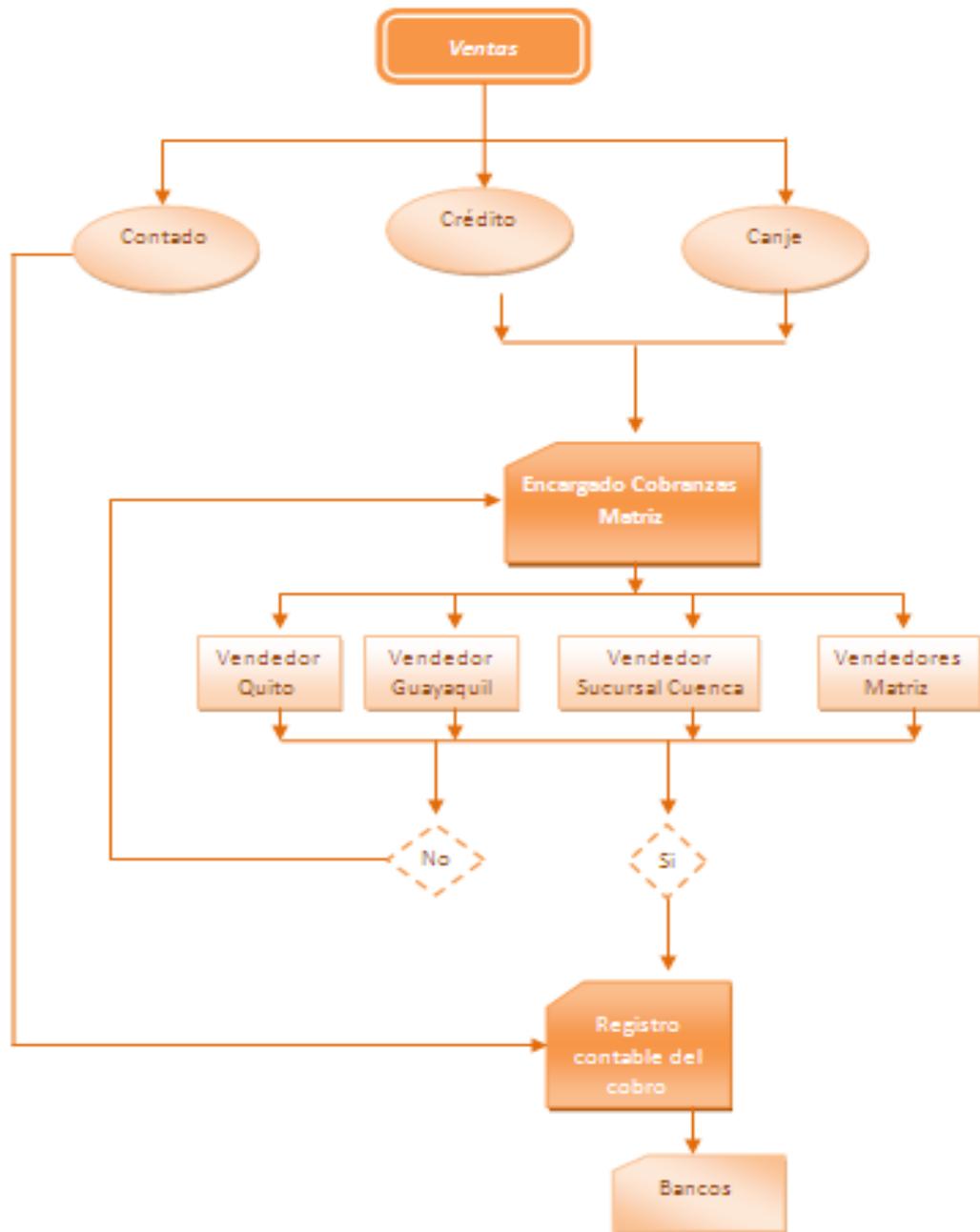
## **1.10 Departamento de Cartera**

Señalex Cía. Ltda. Cuenta con un departamento de cartera: con una persona encargada de distribuir reportes de cobranzas a cada uno de los vendedores, quienes son los encargados de realizar la gestión de cobro con llamadas y visitas al cliente para obtener el pago, la persona de cobranzas es la responsable de registrar estos pagos y darle apoyo a los vendedores con la gestión de llamadas a los clientes para indicar al vendedor que el cobro está listo.

En este departamento hemos visto que el encargado es una sola persona, que distribuye y controla la gestión directa con los clientes a los vendedores encargados cada uno de manejar su cartera.

A continuación el flujograma del proceso mencionado, y con esto continuaremos con el siguiente capítulo para tratar el sustento teórico de nuestro trabajo de titulación.

### 1.10.1 Flujograma del proceso



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Para empezar tratando nuestro marco teórico, hemos señalado los siguientes temas que son los más relevantes para el proyecto que estamos realizando. A continuación se explicara el concepto de auditoría que es la base de nuestro tema, y lo vamos a mencionar apoyándonos en el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional de ILACIF.

#### **2.1 Auditoría**

*Según el Manual Latinoamericano de Auditoría profesional de ILACIF (1982), Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y en el caso de examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional*

Como se menciona anteriormente la Auditoría es un examen efectuado con posterioridad a la ejecución de operaciones, en nuestro caso la operación del proceso de Gestión de Cartera, con el objetivo de realizar un análisis y presentar a la Gerencia y Administración de Señal X un informe en el que podamos aportar con nuestros comentarios, conclusiones y recomendaciones al respecto.

Para esto también es importantes señalar la fuente teórica que clasifica a la Auditoria, para indicar en qué clase estamos incurriendo con nuestro proyecto:

## **Clases de Auditoría Según el *Manual Latinoamericano de Auditoría profesional de ILACIF (1982):***

- *Auditoría Interna: Efectuada por el personal de auditores de la entidad sujeta a examen.*
- *Auditoría Externa: Efectuada por auditores del Organismo Superior de Control y de firmas privadas independientes de auditoría.*
- *Auditoría Financiera: Dirigida a aspectos y operaciones de naturaleza financiera.*
- *Auditoría Operacional: El alcance comprende cualquier operación o actividad.*

La evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señal X correspondiente al año 2012, se realizará como una auditoría externa, efectuada por personal privado independiente, como nosotras, personas completamente externas a la empresa, y es una auditoría operacional o de gestión ya que vamos a efectuar el análisis y evaluación de una operación o actividad que ya fue ejecutada.

Por lo antes mencionado es muy importante tratar la parte teórica de la Auditoría de Gestión fundamentada en el Autor: *Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, Pearson Educación, 2007*, quien nos dice:

### **2.2 Auditoría de Gestión**

#### **Auditoría Administrativa o de Gestión**

*“Una Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar*

*oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”*

*Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, Pearson Educación, 2007*

Nuestra evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señal X correspondiente al año 2012 es una revisión analítica parcial con el fin de proponer un esquema de gestión de cobranza que permite recuperar eficientemente los recursos para optimizar las actividades de la empresa, con los siguientes objetivos específicos que nos permitan aportar con innovación, valor agregado al proceso, dando una ventaja competitiva.

- ✓ Evaluar el proceso de cartera que ha sido utilizado por la compañía.
- ✓ Identificar los riesgos y las deficiencias en el proceso de gestión de cartera.
- ✓ Definir un proceso y políticas que recomienden el manejo eficiente de la cartera.

El evaluar el Control Interno en el proceso de cartera de Señal X es fundamental, para poder identificar los riesgos y las deficiencias que esté presente, para lo cual mencionaremos a continuación la base teórica del Control Interno.

### **2.3 Control Interno**

*De acuerdo al Control interno: informe COSO Escrito por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros. Define y describe el control interno para:*

*Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.*

*Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.*

*El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñando para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías.*

*Efectividad y eficiencia de las operaciones.*

*Confiabilidad de la información financiera.*

*Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.*

El Control Interno en nuestra sociedad se lo lleva mediante el informe COSO, el mismo que pretende estandarizar un método para valorar el sistema de control que se está llevando en las entidades, en nuestro caso este método nos proporciona el mecanismo para valorar y evaluar el sistema de Control Interno que manejó Señal X para la Gestión de su Cartera durante el periodo 2012.

Adicional a efectuar una valoración o evaluación al sistema de Control Interno de la Gestión del Departamento de Cartera de Señal X para el periodo 2012, hemos visto importante y fundamental efectuar un análisis de riesgos a este proceso para lo cual utilizaremos el método COSO ERM, a continuación el sustento teórico de este.

### **2.3.01 Modelo COSO ERM**

*“Este marco define los componentes de gestión de riesgos empresariales esenciales, analiza los principios y conceptos de gestión del riesgo institucional clave,*

*sugiere un lenguaje común ERM, y proporciona una clara dirección y orientación de la gestión de riesgos empresariales. “*

<http://www.coso.org/-erm.htm>

Con sus componentes:

1. Ambiente interno
2. Ajuste de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

Nuestra Evaluación a la Gestión del Departamento de Cartera de Señalex Cía. Ltda. al año 2012 se verá fundamentada por el método COSO ERM y el análisis del mismo mediante sus componentes, poniendo énfasis en el Control Interno y Análisis de Riesgos.

Nuestra auditoría está enfocada al proceso de la Gestión del Departamento de Cartera de Señal X, para este análisis es sumamente importante indicar el sustento teórico de este proceso que lo presentamos a continuación.

#### **2.4 Administración de Cartera**

*“Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.*

*Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 31 a 60 , 61 a 90 y más de 90 días.”*

*“Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario su manejo adecuado.”*

[http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf)

Como mencionamos en nuestra fuente teórica, la administración de la cartera, su adecuada, oportuna, eficiente y efectiva gestión es fundamental para cualquier entidad ya que sobre este se permite la liquidez de una empresa, y es el componente principal del flujo de efectivo. Señal X en varias ocasiones ha presentado una falta de liquidez por lo que se ha visto comprometida a pedir sobregiros, préstamos a las entidades bancarias para poder continuar con sus funciones y obligaciones diarias, y es por estos motivos que vamos a evaluar el proceso que es el componente principal para la liquidez y flujo de efectivo en toda entidad.

Una de las bases, y conceptos que debemos tener bien claros para nuestro tema son las Cuentas por Cobrar, su naturaleza y de donde se derivan, para lo cual presentaremos a continuación lo que nos dice *Carlos Meza Vargas en su libro de Contabilidad análisis de cuentas, primera edición 1996.*

## **2.5 Cuentas por Cobrar**

*“Las cuentas por cobrar son importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar que no provienen de las operaciones del negocio se derivan de*

*diversas transacciones como son los préstamos a empleados y anticipos a empleados que da la empresa, entre otros. Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito.”*

*Carlos Meza Vargas, Contabilidad análisis de cuentas, primera edición 1996.*

Señal X tiene cuentas por cobrar en su Balance General del periodo 2012 muy representativas con relación a sus ventas, estas se ven reflejadas en cuentas por cobrar generadas por la actividad del negocio (sus ventas) y otras también por préstamos a empleados.

En las cuentas por cobrar que deben ser clasificadas por su antigüedad, se pueden presentar también las cuentas incobrables, para lo cual indicaremos a continuación lo que nos dice Carlos Meza Vargas en su libro de Contabilidad análisis de cuentas, primera edición 1996, al respecto.

## **2.6 Cuentas Incobrables**

*“Normalmente las empresas venden a crédito, a 30 ó a 60 días, con lo que se crea una cuenta por cobrar a los clientes, pero de estas cuentas no todas se llegan a cobrar, de modo que se produce un incobrable, más bien diríamos un gasto por incobrable, el cual varía de acuerdo con las políticas que se tengan en el departamento de créditos y cobros y el departamento de ventas de la empresa.”*

*“La primera forma de registrar estas cuentas es la cancelación directa y la segunda forma de registro es la provisión o estimación. De estas la segunda es la más recomendada.”*

*Carlos Meza Vargas, Contabilidad análisis de cuentas, primera edición 1996.*

Señal X vende sus productos a crédito, pero en su Balance General no tiene clasificado las cuentas por cobrar generadas por esta modalidad de cobro, en la cual se pueda llevar un control más minucioso por su antigüedad, y más para poder observar las cuentas que ya se han convertido en incobrables y a su vez poder efectuar la provisión que por ley se tiene que realizar.

A continuación presentamos que es la provisión de cuentas incobrables y los diferentes métodos para calcularlo.

## **2.7 Provisión por cuentas incobrables 1**

*Con este método el gasto se va registrando poco a poco lo que evita así producirse un fuerte golpe en las utilidades de la empresa por algún incobrable de importancia.*

*Lannyn Salomon, en su libro Principios de contabilidad, hace énfasis en la importancia de la oposición de ingresos y gastos en el mismo periodo:*

*“El método de provisión permite superar las objeciones planteadas al de cancelación directa al establecer correspondencia entre los ingresos y gastos en un solo periodo contable”.*

*De allí que este método se recomienda, a menos que sea una empresa que casi nunca tenga pérdidas por cuentas malas.*

*Durante el proceso de registro del ingreso por la venta o el servicio, se va registrando, a través del tiempo y forma estimada, el gasto por incobrable antes de que realmente este se suceda. Esto se logra hacer mediante la utilización de una cuenta llamada provisión para cuentas incobrables.*

*A este método se lo llama también método de estimación, pues cada vez que se realiza una venta a crédito o cada fin de mes se registra el gasto estimado por incobrables, que eventualmente podrá llegar a darse como tal.*

*Las empresas realizan estas estimaciones de incobrables de acuerdo con la experiencia en la propia compañía o de acuerdo con experiencia en compañías similares.*

*Este método trabaja con base en estimaciones debido a que en el momento de realizar la venta o el servicio, no se sabe cuál es el cliente que va a fallar en el pago.*

*Existen tres métodos para calcular el monto estimado del gasto por incobrables y por ende el monto de la provisión.*

*1.- Método de un porcentaje sobre las ventas netas a crédito.*

*2.- Método de un porcentaje sobre las cuentas por cobrar*

*3.- Método basado en el análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar*

*<sup>1</sup> Carlos Meza Vargas, Contabilidad análisis de cuentas, primera edición 1996.*

Como bien nos dice el Autor Carlos Meza Vargas, la provisión de cuentas incobrables es un mecanismo que se utiliza para registrar el gasto de poco a poco y que no se vuelva un golpe fuerte para las utilidades el hecho de que se tenga cuentas que no se pueden cobrar, ahora en nuestra legislación la provisión de cuentas incobrables está regida en la Ley de Régimen Tributario Interno, capítulo IV Art. 10 – Deducciones, punto 11, y nos indica la manera en que deben ser calculadas las cuentas incobrables.

“Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total”

*Ley de Régimen Tributario Interno, capítulo IV Art. 10 – Deducciones, punto 11*

Lo que debemos analizar con respecto a este tema es que Señal X cumpla según la ley, con el cálculo adecuado de las provisiones por cuentas incobrables que se realizan por cada ejercicio impositivo.

Con todo el conocimiento previo de la empresa y la base teórica de nuestro trabajo de titulación, continuaremos con el siguiente capítulo que es el desarrollo de nuestra evaluación enfocada al departamento de cartera de la empresa Señalex Cía. Ltda. para poder realizar el análisis de la gestión que se ha manejado durante el periodo 2012.

## **CAPITULO III**

### **EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA**

En este capítulo nos centraremos en la gestión de la cartera de la empresa Señal X, para lo cual hemos visto conveniente utilizar el modelo COSO ERM en el que además de verificar el control que han tenido durante el periodo 2012 para las operaciones manejadas por recuperación de cartera, efectuaremos un análisis de posibles riesgos que se hayan presentado en este proceso.

#### **3.1. Evaluación del proceso de cartera en base al COSO ERM**

##### **3.1.1. Ambiente Interno**

Este constituye la base de los demás componentes de control interno, y define los valores corporativos, la dirección con su asignación de autoridad y responsabilidad, las prácticas de recursos humanos relacionadas, etc. con los que cuenta la entidad, influyendo en su estilo operativo y la manera de manejar los procesos.

A continuación presentamos el siguiente cuestionario de evaluación:

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACION</b>					
<b>EVALUACION A LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑALEX CIA. LTDA</b>		<b>Ref.</b> AU001			
		<b>Realizado por:</b> Paulina Campos María Eugenia Rojas			
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Integridad y valores éticos	¿Posee la Empresa un código de ética para todos los empleados incluido para los responsables del departamento de cartera?		x		Según conversación mantenida con el Jefe de Talento Humano
	¿Las relaciones interpersonales entre el responsable de cartera y la administración, compañeros, socios, clientes, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			La empresa cuenta con valores corporativos
	¿Se incorporan los principios éticos en el proceso de cartera y en el personal?	X			La empresa cuenta con valores corporativos
	¿Los funcionarios del departamento de cartera y ventas que influyen en el proceso de cartera presentan denuncias sin temor a represalias?	X			Existe confianza entre empleados y jefes
Estilo de la Alta Dirección	¿El Gerente y la Administración, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y otras disposiciones?	X			Si existen buenas relaciones personales que incentivan al cumplimiento
	¿El Gerente cuida la imagen institucional?	X			
	¿El responsable de Cartera presenta oportunamente información de gestión a la administración?	X			Si con los reportes que emite semanalmente

Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X			
	¿Existen manual de procesos para el departamento de cartera?		x		No se han realizado durante el año
	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			Existen las jefaturas de cada departamento
	¿Existe comunicación interna y externa?	X			
	¿Se actualiza el reglamento orgánico y funcional? (Organigramas)		x		No se ha dado atención a una actualización durante este periodo
	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			Existen multas para empleados según el reglamento interno
	¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	X			
	¿Se realizan pruebas a los candidatos a puestos de trabajo?		x		No se manejan pruebas de aptitudes y personalidad para la selección de personal
	¿Existen métodos para motivar a los empleados en la gestión, recuperación de cartera?	X			Se otorga un porcentaje al encargado de cartera por los cobros efectuados
	¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas para el departamento de cartera?		x		
¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?			x		No cuenta con todas, prácticamente solo con entrevista y análisis de la carpeta y su expediente.

	¿La Empresa cuenta con un plan de incentivos basados en un plan de capacitación continua?		x		
--	---	--	---	--	--

Mediante la revisión realizada en base al cuestionario de evaluación elaborado anteriormente, vamos a detallar lo que se pudo observar en cada uno de los puntos analizados del ambiente interno de señal X.

### **Integridad y valores éticos:**

La empresa no posee un código de ética para la persona responsable de cartera ni para todos sus empleados en general, el jefe de talento humano confirmo este punto.

La persona responsable del departamento de cartera mantiene buenas relaciones interpersonales con la administración, sus compañeros y clientes de la empresa, demuestra ser una persona honesta de principios y valores, ya que tanto sus compañeros como el Gerente le tienen mucho aprecio, adicional que lleva más de 10 años laborando en esta entidad.

El proceso de cartera si tiene principios éticos, ya que en primer lugar Señal X promueve sus valores corporativos como entidad, adicional que en este cargo que ya está siendo manejado por más de 10 años por la persona actual encargada de cartera demuestra y practica diariamente los principios y valores éticos. Este criterio está basado en la observación del desempeño de este funcionario que hemos podido hacerlo.

Los funcionarios encargados de la recuperación de cartera incluido el responsable de cartera, comentan no tener temor al presentar denuncias en cuanto a malas gestiones, inconvenientes laborales que se puedan presentar, ya que existe la confianza entre estos funcionarios y sus jefes.



### **Estilo de alta dirección:**

La Gerencia y la Administración de Señal X incentivan el cumplimiento en el cumplimiento de las leyes y otras disposiciones mediante la buena comunicación que se ha mantenido y se trata de mantener con los empleados, dándoles apertura al dialogo.

La Gerencia de Señal X siempre ha cuidado la buena imagen y buen nombre de la entidad, demostrándolo con proyectos sociales, donativos, apoyos, además que lo cuida por la parte del servicio que brinda, adaptando sus instalaciones para recibir bien a sus clientes, manejado las buenas relaciones de la Gerencia con los empleados, proveedores y sobre todo clientes.

La Gerencia ha dirigido a la persona encargada de cartera que semanalmente se presenten reportes de cartera y se comunique la gestión que se está efectuando, por lo que un día a la semana siempre se reúnen a conversar de esta gestión.



**Estructura Organizativa:**

Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional, ya que el personal de cartera es personal con capacidad, con los estudios que se necesitan para trabajar en este cargo, al igual que su jefe que es el Gerente General, una persona con amplia experiencia y conocimientos del tema y el mercado en el que se está trabajando, identificándose con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.



El departamento de cartera en Señal X no cuenta con manuales de procedimientos elaborados, esto ya que solicitamos al encardado de cartera este tema quien nos confirmo la falta de elaboración de este material, viendo que este punto esta descuidado por parte de la administración.



sanciones en primera instancia son comunicadas a la Gerencia General quien después de dialogar con el empleado a sancionar aprueba o niega la sanción.

En la parte de reclutamiento y selección de personal para los cargos vacantes o nuevos que necesite la empresa se ha observado que el Jefe de Talento Humano, revisa los expedientes, hojas de vida de cada uno de los postulantes para realizar una selección y posteriormente llamar a una entrevista; el sistema no cuenta con pruebas elaboradas a los postulantes que le permitan analizar sus aptitudes y su personalidad, lo cual es un buen método para observar si las personas son aptas para cada uno de los cargos que se presenten.



El Departamento de Cartera si cuenta con incentivo en su remuneración mensual, basada en el cumplimiento de recuperación de cartera, lo cual es bueno ya que motiva al empleado a realizar la gestión de una manera oportuna.

Otro punto importante que se ha notado es que el Departamento de Cartera no cuenta con políticas y normas establecidas para su gestión, por ende no puede comunicarlas, siendo este un punto negativo, ya que estas son indispensables para una buena gestión y sobre todo control.

Después de haber elaborado nuestra evaluación correspondiente al primer componente Ambiente Interno, continuaremos con el siguiente componente del COSO ERM

### 3.1.2. Ajuste de objetivos

En el desarrollo de este punto es importante analizar que la misión establecida por Señalex Cía. Ltda. esté enfocada a los objetivos establecidos, sean estos objetivos estratégicos u objetivos específicos para el departamento de cartera, ya que de este análisis depende el cómo se está desarrollando la empresa, y cuál sería su respuesta a posibles riesgos que se presenten.

En base a un cuestionario realizado al encargado del departamento de cartera que se presenta a continuación:

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACION</b>					
<b>EVALUACION A LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑALEX CIA. LTDA</b>		<b>Ref.</b> AU002			
		<b>Realizado por:</b> Paulina Campos María Eugenia Rojas			
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Objetivos Estratégicos	¿La Compañía cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	x			Según conversación mantenida con el encargado del departamento
	¿Los diferentes niveles de la Compañía cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x			
	¿El Jefe del departamento de cartera ha fijado los objetivos, estrategias para su cumplimiento de metas?		x		
Objetivos Específicos	¿Existe una conexión de los objetivos específicos del proceso de cartera con los objetivos y planes estratégicos de la Compañía?		x		No se han realizado objetivos y estrategias para el departamento
	¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?	x			Si se ha llevado los procesos en relación a los objetivos generales de empresa

	¿El personal encargado del departamento de cartera participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		x		No se tienen objetivos ni estrategias planteadas para el departamento
--	--	--	---	--	---

Realizaremos un análisis a las respuestas obtenidas en este cuestionario.

**De acuerdo a los objetivos estratégicos.**



- ✓ La empresa si tiene establecida su misión, visión y objetivos y cómo podemos observar a continuación los objetivos generales que ellos se han planteado están enfocados a lo que ellos desean lograr a lo largo de su vida institucional, como es cuidar la imagen publicitaria, valorar y desarrollar el talento humano, ser innovadores y la empresa publicitaria número uno a nivel nacional.

- ✓ Los diferentes niveles de la compañía sí cumplen con estos objetivos establecidos. Jerarquía



- ✓ Lamentablemente hemos podido constatar que el departamento de cartera no tiene establecidos ningún tipo de objetivos ni metas para el adecuado funcionamiento del departamento, lo que hace que se constituya un riesgo.

#### **De acuerdo a los objetivos específicos.**

- ✓ No existe ninguna conexión entre los objetivos específicos del departamento de cartera con los objetivos estratégicos ya que no se ha establecido ningún objetivo para el departamento.
- ✓ Todos los procesos que se desarrollan en Señal X, están enfocados al cumplimiento de los objetivos generales establecidos.
- ✓ Ninguno de los empleados que laboran en el departamento de cartera aportan para la elaboración ni para la consecución de los objetivos de la empresa.

En ajustes de objetivos, podemos observar que la empresa cuenta con objetivos planteados de manera general, pero no tienen establecidos objetivos, metas y políticas para el departamento de cartera, de manera que estos deberían ser elaborados.

A continuación analizaremos el siguiente componente del COSO ERM que es la Identificación de eventos, del cual obtendremos los procesos, hechos de su gestión para nuestra evaluación.

### **3.1.3. Identificación de Eventos**

#### **3.1.3.1. Levantamiento del proceso de cartera**

Para la evaluación a la gestión del departamento de cartera, en primera instancia hemos realizado un análisis general a los procesos de: ventas, producción, facturación para finalmente llegar al proceso de cartera; a continuación presentamos un detalle de la revisión efectuada.

#### **Proceso de Ventas:**

Señalex Cía. Ltda. Tiene el mecanismo de ventas manejando por grupos de trabajo que incluye: vendedor, diseñador y cotizador.



Su proceso específico es visitar al cliente quien le comunica de su proyecto publicitario y el vendedor conjuntamente con su equipo elabora las ideas que satisfaga la necesidad del cliente; los clientes individuales visitan las agencias de la compañía y solicitan su trabajo con ideas que le brinda el grupo asignado de ventas, aceptada la idea por parte del cliente se realiza la cotización en base al diseño efectuado o recibido del bien a realizar, tomando en cuenta la cantidad de materiales que se va a utilizar y el costo de cada uno para elaborar el presupuesto.



Cuando la cotización ya es aceptada por el cliente, o en otras palabras la venta ya se ha efectuado, el cotizador se encarga de ingresar la orden de trabajo en el sistema de producción, ahí mismo se indica el precio de venta, o bien se pasa la orden de trabajo junto con la cotización, se imprimen dos copias, una para los encargados de la planta y otra para la persona encargada de facturación; con esto se inicia el proceso de elaboración del bien.



Las ventas efectuadas a su vez se negocian de tres maneras:

### Ventas al Contado

Estas ventas por lo general se efectúan a clientes individuales con proyectos eventuales que tienen menor concurrencia, de manera que se garantiza el cobro inmediato, puede hacerse el pago en efectivo, cheque o con tarjeta de crédito.

#### Ejemplo de ingreso de Factura:

112.01.01.001	Clientes	\$ 56,00	
211.06.01.006	Iva Cobrado	\$ 6,00	
411.01.01	Ventas	\$ 50,00	
<i>P/R Venta efectuada a Sr. Leonardo Orellana por Roll up</i>			

#### Ejemplo de cobro ha contado:

111.01.01	Caja	\$ 56,00	
112.01.01.001	Cientes	\$ 56,00	
<i>P/R Cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>			

#### Ejemplo de depósito de cobro:

111,02	Bancos	\$ 56,00	
111.01.01	Caja	\$ 56,00	
<i>P/R Deposito de cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana</i>			

Estos asientos contables son correctos, registrados al grupo 112.01 de clientes que corresponden a sus activos, mismo que se da de baja de inmediato con el asiento de cobro enviando a la caja como cuenta 111.01 igual correspondiente a sus activos y con el depósito a Bancos al grupo 111.02. Además de que se está registrando el cobro del IVA como cuenta 211.06 del pasivo.

### **Ventas a Crédito**

Esta modalidad se maneja mediante la política de otorgar crédito a las cuentas corporativas, con formas de pago de hasta 30, 60 y 90 días dependiendo el volumen de ventas que se coloque con el cliente.

#### **Ejemplo de ingreso de Factura:**

112.01.01.001	Cientes	\$ 56,00	
211.06.01.006	Iva Cobrado		\$ 6,00
411.01.01	Ventas		\$ 50,00
P/R Venta efectuada a Sr. Leonardo Orellana por Roll up			

#### **Ejemplo de cobro:**

111.01.01	Caja	\$ 56,00	
112.01.01.001	Cientes		\$ 56,00
P/R Cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana			

#### **Ejemplo de depósito de cobro:**

111,02	Bancos	\$ 56,00	
111.01.01	Caja		\$ 56,00
P/R Deposito de cobro de Factura N° 1234 de Sr. Leonardo Orellana			

Estos asientos contables son correctos, registrados al grupo 112.01 de clientes, mismo que se da de baja en el momento de cobro con el asiento de cobro enviando a la caja como cuenta 111.01 y con el depósito a Bancos al grupo 111.02. Además de que se está registrando el cobro del IVA como cuenta 211.06 del pasivo. En este no se manejan auxiliares en los asientos por clientes 30 días, clientes 60 días, clientes 90 días o clientes de más de 90 días, solo se indica el plazo otorgado para cobrar en el sistema, el mismo que se puede visualizar en el reporte de cobranzas, siendo este un auxiliar para las cuentas, pero se nos ha indicado que por lo general no se está utilizando este reporte. Las cuentas que pasen de los cien días irían a la cuenta clientes más de cien días.

<i>112.01.01.008</i>	<i>Clientes más de cien días</i>	<i>\$ 56,00</i>	
<i>112.01.01.001</i>	<i>Clientes</i>		<i>\$ 56,00</i>

### **Canje**

Este mecanismo se efectúa con el objetivo de otorgar productos con descuentos del 50% o hasta 100% con el fin de obtener a cambio publicidad de la empresa en dicho evento que se esté realizando. El canje en la empresa se realiza por lo general en eventos públicos de mayor afluencia como es el caso de los conciertos.

Esta negociación se indica en la orden de producción para que el encargado de facturación tenga conocimiento.

### **Ejemplo de ingreso de Factura:**

112.01.01.001	Clientes	\$ 56,00	
211.06.01.006	Iva Cobrado	\$ 6,00	
411.01.01	Ventas	\$	50,00

### **Ejemplo de cómo se da de baja la cuenta clientes en canje:**

112.01.01.009	Clientes Canje	\$ 56,00	
112.01.01.001	Clientes		\$ 56,00

Terminado el proceso de ventas, con la aceptación del cliente de elaborar el producto, inicia el proceso de elaboración del bien.

### **Proceso de Producción:**

Después de que el cotizador ingresa la orden de trabajo al sistema de producción, entrega una impresión de la orden al jefe de producción, quien es el encargado de distribuir a los siguientes departamentos de la planta según los tiempos de entrega; cada departamento al momento de culminar su tarea tiene que dar la aprobación de la orden en el sistema de producción para pasar el siguiente proceso, hasta que finalmente llegue al encargado despachos, quien conjuntamente con facturación coordinan la entrega del bien.



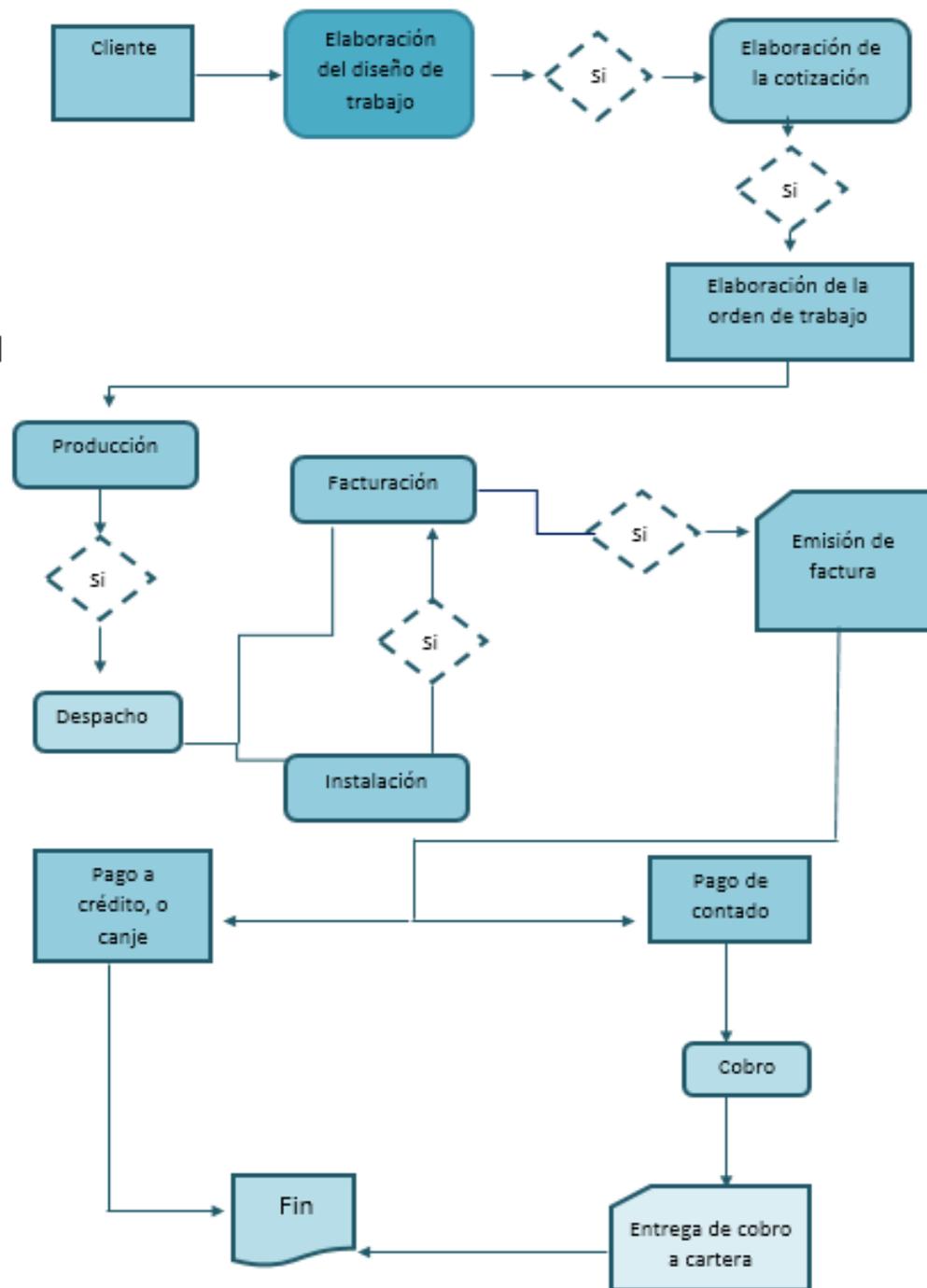
**Proceso de Facturación:**

La persona encargada de facturación coordina directamente con despachos la fecha de entrega del producto, para que este sea entregado al cliente conjuntamente con su factura, en caso de que el producto incluya el servicio de instalación se coordina con el jefe de instalación la terminación del trabajo, con el envío de fotos para poder elaborar la factura y enviar al cliente.



La persona de facturación tiene que fijarse en la orden de trabajo y sus observaciones para emitir en el sistema contable la factura indicando la forma de pago, en caso de ser el pago ha contado, esta misma persona se encarga de realizar el cobro, ya sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito y de entregar la factura al cliente. Posterior al cobro efectuado, el pago se debe entregar inmediatamente al departamento de cartera.

### Flujograma de levantamiento de procesos:



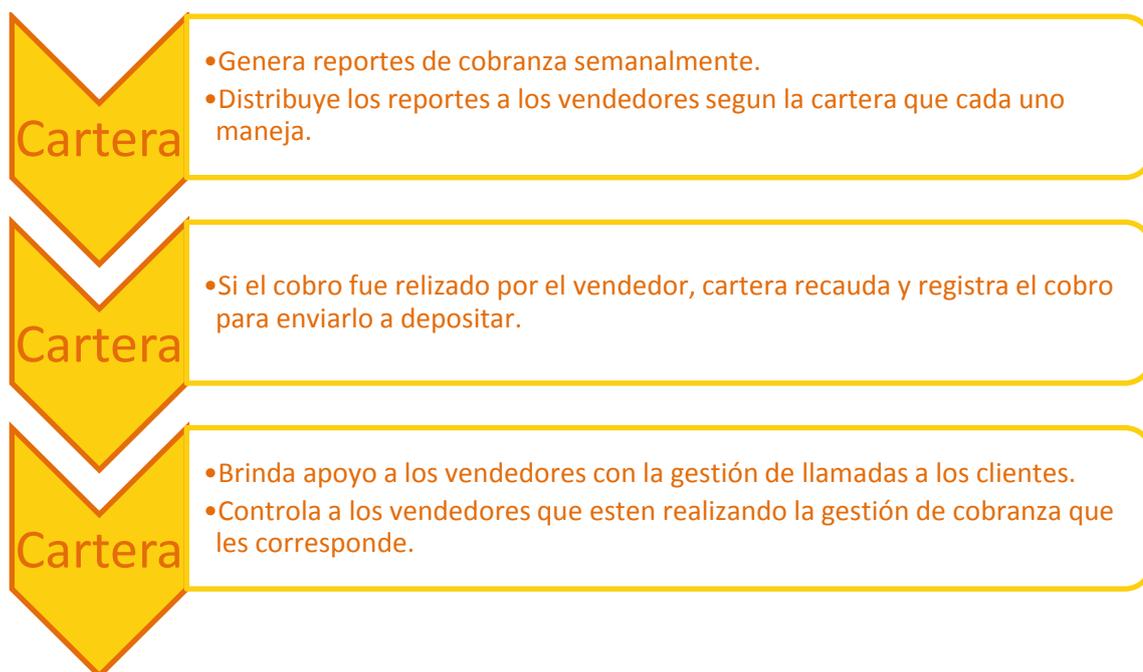
Finalmente culminado el proceso de venta, elaboración y entrega del producto, conjuntamente con la elaboración y entrega de la factura, efectuaremos el levantamiento del proceso de cartera.

### **Proceso de Cartera:**

La persona encargada del departamento de cartera es la responsable de recibir los pagos ha contado efectuados por parte de la persona de facturación, y responsable de registrarlos en el sistema contable y enviar al mensajero a depositar el dinero en los bancos.



Adicional la persona de cartera se encarga de generar del sistema contable los reportes de cobranzas por vendedor y distribuir los mismos de manera semanal, aquí se reflejan las ventas negociadas a crédito, posteriormente los vendedores son los responsables de realizar la gestión de cobro con llamadas y visitas al cliente para obtener el pago, si el cobro se efectúa se entrega este a la persona de cartera, quien es la responsable de recaudar, registrar y enviar a depositar estos cobros, además el departamento de cartera brinda apoyo a los vendedores con la gestión de llamadas a los clientes para coordinar la fecha de cobro; pero a su vez también tiene que controlar a los vendedores que estén gestionando continuamente los cobros que le competen a cada uno de ellos.



El departamento de cartera se encuentra conformado por una sola persona, encargada de la gestión antes mencionada, quien se apoya en los vendedores y el mensajero para realizar la gestión de cobranzas, esta persona efectúa su labor en las oficinas de la Matriz, en la ciudad de Cuenca, en donde tienen que consolidarse todas las cobranzas a nivel nacional. Las agencias de las ciudades de Quito y Guayaquil realizan los cobros y ellos mismos depositan el dinero cobrado en los bancos, haciendo llegar los depósitos a la matriz para el correspondiente registro y cuadre con bancos.

Con respecto a los reportes generados del sistema contable nos indican que tienen la opción de visualizarse por días vencidos, pero esto no indica que se esté manejando cuentas por cobrar clasificadas como: clientes 30 días, clientes 60 días, clientes 90 días o clientes más de 90 días, es mas esta clasificación no se maneja en los estados financieros.

Cuentas  
por cobrar

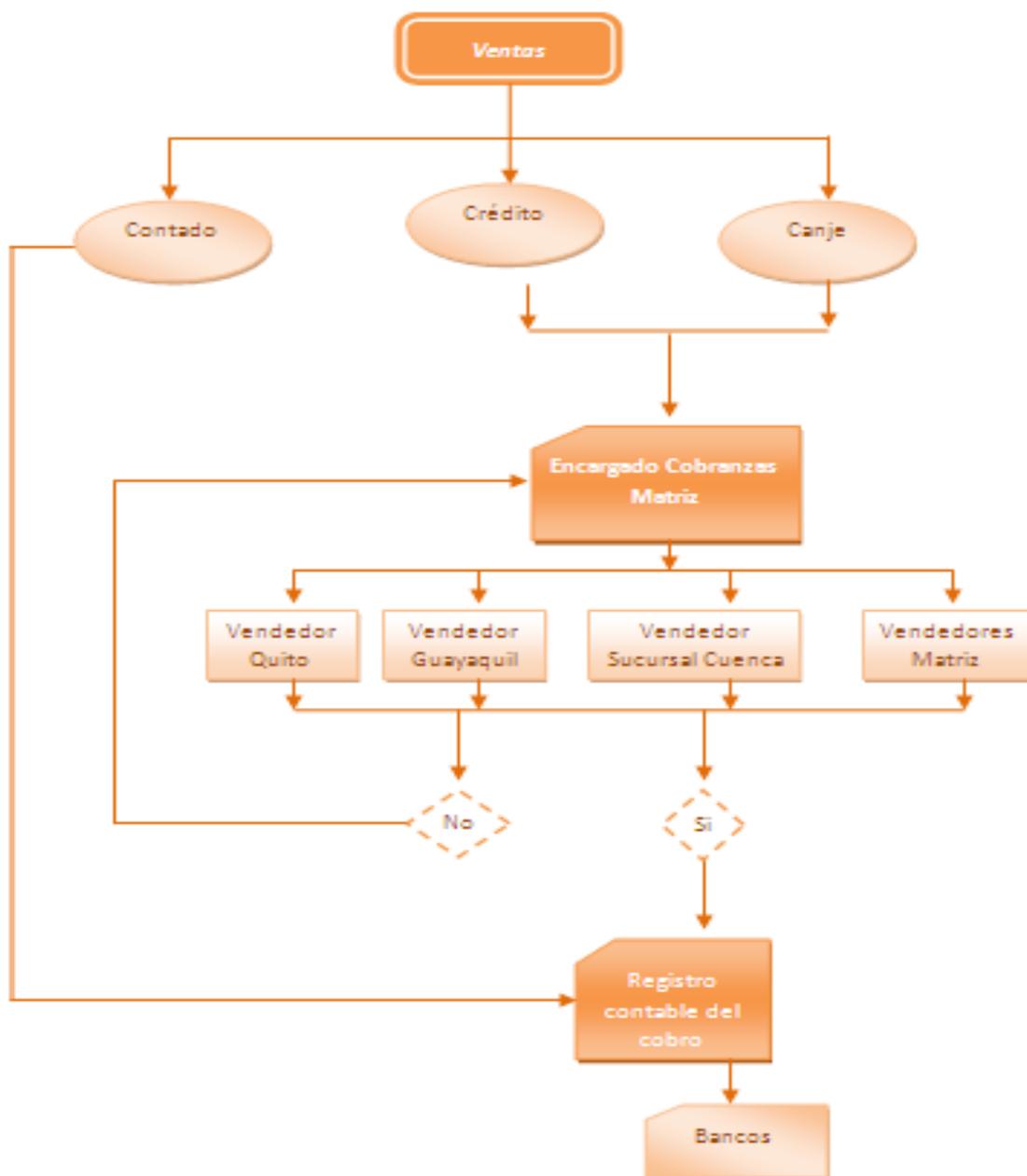
Reportes sin fechas de vencimientos

Falta de cuentas por cobrar clasificadas

Unica clasificación a cuentas de mas de cien días

Después de haber realizado el levantamiento completo al proceso de cartera, hemos elaborado un flujograma que visualice toda la gestión realizada en el proceso de cobranza.

## Flujograma del proceso de cartera



Posterior al levantamiento del proceso de cartera realizado, revisaremos el análisis FODA del departamento, desarrollado en base a entrevistas, solicitud de información etc.

### 3.1.3.2. Análisis FODA del departamento de cartera



En el análisis FODA elaborado, se puede observar que la empresa cuenta con gran cantidad de fortalezas y oportunidades, que personalmente opinamos están sostenidas en su crecimiento considerable y liderazgo logrado en el transcurso de estos últimos años, contando con una fuerza de venta solo por su nombre que es reconocido, captando nuevos clientes constantemente, adicional se tiene los recursos necesarios y personal confiable que brinda una buena gestión en el proceso; y como debilidades y amenazas los más representativos en el proceso de cobranzas son la falta de control interno y los riesgos no detectados a los cuales se pueda dar soluciones que minimicen una cartera amplia de difícil cobro, obteniendo recuperaciones más óptimas que nos den el flujo necesario para continuar con la actividad de la empresa sin solicitar préstamos a terceros.

Posterior al levantamiento del proceso de cartera y su análisis FODA se procede con la evaluación del control interno al proceso, para lo cual manejaremos un cuestionario de evaluación el mismo que nos dará una calificación y analizaremos sus respuestas.

### 3.1.3.3 Análisis del control interno al proceso de cartera

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO ESPECIFICO</b>					
<b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑALEX CIA. LTDA</b>		<b>Ref.</b> AU003			
		<b>Realizado por:</b> Paulina Campos María Eugenia Rojas			
<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	La Compañía cuenta con un manual de procedimientos para la concesión de créditos.		x		Según conversación mantenida con el encargado de cartera
2	La aprobación de créditos está basada en normas y políticas de la Compañía.		x		No en base a normas y políticas sino en base a la cuenta con la aprobación de Gerencia o del Gerente Comercial
3	Existen procedimientos de análisis y evaluación de la capacidad de pago con la que cuenta cada cliente.		x		Se ratificó de acuerdo a conversación mantenida con jefe del departamento de cartera.
4	Existen procedimientos de análisis y evaluación de la capacidad de pago con la que cuentan los empleados que solicitan créditos.	x			Según conversación mantenida con el Jefe de Talento Humano
5	Existe un control interno que evalúe la gestión de aprobación de los créditos.		x		No, solo se pide autorización a Gerencia
6	El nivel de cartera incobrable está dentro de los estándares establecidos.	x			Según conversación con el encargado de cartera
7	Se está realizando la provisión adecuada de la cartera vencida.	x			Según conversación con el encargado de cartera y el contador
8	Se recibe algún tipo de garantía por la otorgación del crédito.	x			Constatado con la revisión de la factura física
9	Los documentos recibidos por garantías se encuentran a buen recaudo.	x			Cuentan con caja fuerte

10	Se realiza el mecanismo de suspender las ventas a clientes que se encuentran en mora.	x			Si bajo solicitud y autorización a Gerencia
11	Se realiza el mecanismo de suspender los créditos a los empleados que tienen sobrepasado el cupo disponible.	x			No se otorgan más créditos hasta que cancele el empleado
12	Se autorizan los créditos a los empleados de acuerdo al tiempo que se encuentran en la empresa.		x		Esta solicitud se realiza bajo solicitud y autorización a Gerencia
13	La gestión de cobranzas se efectúa permanentemente.	x			Ratificado mediante conversación con el jefe del departamento
14	Se realiza reportes semanales para los vendedores a que efectúen la gestión de cobranza.	x			Ratificado mediante conversación con el jefe del departamento
15	El departamento realiza llamadas a los clientes vencidos semanalmente.	x			Ratificado mediante conversación con el jefe del departamento
16	Los vendedores realizan visitas a los clientes con créditos vencidos.	x			Ratificado mediante conversación con el jefe del departamento
17	Existen incentivos para la recuperación de cartera vencida.	x			Únicamente recibe incentivos la persona encargada de cartera
18	El personal cuenta con suministros, materiales, comunicación y transporte para la gestión de cobranzas.	x			La empresa facilita estos suministros a los encargados de cobranza
19	Al momento de realizar una venta a crédito el cliente entrega un documento de respaldo ya sea letra de cambio o pagare a la orden.		x		El cliente al firmar la factura firma también un pagaré a la orden, que se aclara en un texto que incluye la factura.
20	Se les identifica adecuadamente a las cuentas por cobrar (por el plazo) en el balance general.		x		No se les distribuye en el balance general de acuerdo al plazo
21	La gestión de cartera es evaluada por un sistema de control interno		x		El encargado de cartera indica que la empresa no cuenta con una persona encargada en el control interno

22	El departamento de cartera maneja mecanismos para identificar posibles riesgos		x	El encargado de cartera indica que no se manejan análisis de riesgos en la empresa
----	--	--	---	--



**FUENTES:**

- Políticas internas manejadas por la Compañía
- Entrevistas al Jefe de Cobranzas
- Entrevistas a los Vendedores
- Entrevistas al Jefe de Recursos Humanos

<u>NIVEL DE CONFIANZA</u>			Moderado
<u>NIVEL DE RIESGO</u>			Moderado
	<i>BAJO</i>	<i>MODERADO</i>	<i>ALTO</i>
Confianza	15%-50%	51%-75%	76%-95%
Riesgo	85%-50%	49%-25%	24%-5%
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
		Nivel de riesgo (100-NC)	

El nivel de confianza del componente cartera de crédito es del 59% que es un nivel moderado de confianza y la diferencia el 41% es el riesgo de control el cual nos indica que el nivel de riesgo es también moderado; esto nos demuestra que al proceso de cartera le está haciendo falta controles de riesgos

Otro de los puntos que son de mucha importancia para nuestro análisis son los estados financieros, ver su estructura con respecto a las cuentas por cobrar y su correcto registro.

- Balance General al 31 de diciembre de 2011
- Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2011
- Balance General al 31 de diciembre de 2012
- Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2012

Los estados financieros se visualizaran en la parte de Anexos.

En el Balance General se puede observar un exigible en el grupo 112 del Activo, el

cual se ve dividido en:

112	EXIGIBLE
112,01	CLIENTES
112.01.01	CLIENTES
112.01.01.001	CLIENTES
112.01.01.002	CHEQUES POSTFECHADOS
112.01.01.003	CHEQUES DEVUELTOS
112.01.01.004	PROVISION P' CTAS INCOBRABLES
112.01.01.007	CLIENTES CHEQUES BLOQUEADOS
112.01.01.008	CLIENTES MAS DE CIEN DIAS
112.01.01.009	CLIENTES CANJE
112.01.01.995	CLIENTES TARJETA DE CREDITO
112.01.02	IMPUESTOS ANTICIPADOS
112.01.02.001	RETENCIONES FUENTE
112.01.02.10	RETENCIONES EN LA FTE. SALIDA DE DIVISAS
112,02	DOCUMENTOS POR COBRAR
112.02.01	DOCUMENTOS POR COBRAR
112.02.01.005	DR.FABRICIO MORENO
112.02.01.018	FERLE S.A.
112.02.01.020	ENDURASA
112.02.01.022	MONSALVE PABLO
112,03	DEUDORES VARIOS
112.03.01	PRESTAMOS EMPLEADOS
112.03.01.007	PRESTAMOS A COCIJOB S.A.
112.03.01.015	MOSQUERA FREDY
112.03.01.016	MELGAR LILIAN
112.03.01.035	PERALTA JOSE
112.03.01.091	EDGAR OCHOA
112.03.01.125	YANZA TOMAS
112.03.01.135	SARMIENTO GRACIELA
112.03.01.138	AVILA MARIA FERNANDA

112.03.01.166	BARRETO KATTY
112.03.01.187	COELLO MONICA
112.03.01.203	TACURI MARTHA
112.03.01.210	TAPIA CESAR
112.03.01.234	ARIAS SANDRO
112.03.01.239	MORENO ADRIANA
112.03.01.282	ZEAS MAURICIO
112.03.01.295	GAMBOA MIGUEL
112.03.01.296	CEVALLOS ALFONSO
112.03.01.298	SALINAS JESSICA
112.03.01.301	AVILES ARMANDO
112.03.01.303	TORRES MARCELA
112.03.01.305	ARIAS CARLOS
112.03.01.311	MELINA KLOPFSTEIN
112.03.01.319	CABRERA LEANDRO
112.03.01.327	OSCAR TORRES
112.03.01.329	PANGOL MAURO
112.03.01.330	HINOJOSA CRISTIAN
112.03.01.331	CARLOSAMA VICTOR
112.03.01.334	LATA JOHANNA

Observando que las cuentas por cobrar no tienen un detalle, clasificando las cuentas para un mejor control, la única clasificación que observamos es para las cuentas que están más de cien días, de ahí que cheques devueltos, cheques bloqueados, son cuentas que de muy difícil cobro; adicional podemos observar documentos cobrar que en esta clasificación están los préstamos que ha hecho la empresa a socios y empleados.

En el siguiente componente efectuaremos la evaluación de riesgos, a los eventos encontrados en todo este proyecto.

#### **3.1.4. Evaluación de riesgos**

Para la evaluación de riesgos, elaboraremos una matriz en donde constaran todos los riesgos que hemos identificado de las revisiones anteriores, y posteriormente calificaremos los mismos.

**MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Agente Generador</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Falla	El Balance General no detalla las cuentas por cobrar a 30, 60, 90 ó más de 90 días.	Contador	Contabilidad no ha clasificado las cuentas por cobrar	Crecimiento de cuentas por cobrar más de cien de días
	El Departamento de cartera esta manejada por una sola persona	Gerencia General	La administración no ve necesario contratar a más personas	Demora en la gestión de cobranza
	No se analiza la capacidad de pago de los clientes	Jefe de Ventas	La administración no ha implementado un procedimiento de análisis para el endeudamiento de los clientes	Clientes morosos
	Se autorizan créditos a socios y empleados por montos altos	Gerencia General	La administración no cuenta con normas y políticas para autorizar créditos a socios y empleados	Cuentas de documentos por cobrar y deudores varios elevadas.
Falta	El personal de cartera no cuenta con guías para el cumplimiento de los procesos que se manejan	Jefe de Cartera	El Departamento de cartera no ha elaborado un manual de procesos	Demora en la gestión de recuperación de cartera
	El personal que apoya a cobranzas no es analizado para este cargo	Jefe de Talento Humano	El personal de Recursos Humanos no realiza pruebas psicológicas y de aptitudes para la selección del personal, ni cuenta con capacitaciones continuas.	Crecimiento de las cuentas por cobrar
	El personal que apoya a cobranzas no realiza la gestión oportunamente	Jefe de Cartera	El encargado del departamento de cartera no realiza el seguimiento continuo a los que apoyan en su gestión	Crecimiento de las cuentas por cobrar
	El personal de cobranzas no conoce ni tiene claro cuáles son los objetivos específicos del departamento para el cumplimiento de las metas generales	Jefe de Cartera	El encargado de cartera no ha fijado objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas	No se recupera la cartera oportunamente
	Cartera no usa reportes con días de vencimiento	Jefe de Cartera	El personal de cartera no aplica la opción de reportes con días de vencimiento	Crecimiento de cuentas por cobrar más de cien de días
	El departamento de cartera no maneja mecanismos para identificar posibles riesgos	Gerencia General y Jefe de Cartera	Falta de implementación de un análisis de riesgos a los procesos	No se conocen los riesgos a tiempo

**MAPA DE RIESGOS DEL PROCESO DE CARTERA**

<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>		<i>Impacto</i>		<i>Calificación</i>	<i>Evaluación</i>		<i>Medidas de Tratamiento</i>
	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>				
El Balance General no detalla las cuentas por cobrar a 30, 60, 90 ó más de 90 días.	3	Alta	20	Grave	60	C	Intolerable	E, Pt, A
El Departamento de cartera esta manejada por una sola persona	3	Alta	10	Moderado	30	C	Intolerable	E,Pv,A
No se analiza la capacidad de pago de los clientes	3	Alta	10	Moderado	30	C	Intolerable	E,Pt
Se autorizan créditos a socios y empleados por montos altos	2	Media	5	Leve	10	B	Tolerable	E,Pt,T
El personal de cartera no cuenta con guías para el cumplimiento de los procesos que se manejan	3	Alta	10	Moderado	30	C	Intolerable	Pv
El personal que apoya a cobranzas no es analizado para este cargo	2	Media	10	Moderado	20	B	Tolerable	Pv
El personal que apoya a cobranzas no realiza la gestión oportunamente	2	Media	10	Moderado	20	B	Tolerable	E,Pt
El personal de cobranzas no conoce ni tiene claro cuáles son los objetivos específicos del departamento para el cumplimiento de las metas generales	3	Alta	10	Moderado	30	C	Intolerable	Pv
<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>		<i>Impacto</i>		<i>Calificación</i>	<i>Evaluación</i>		<i>Medidas de Tratamiento</i>
	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>				
Cartera no usa reportes con días de vencimiento	2	Media	20	Grave	40	C	Intolerable	E
El departamento de cartera no maneja mecanismos para identificar posibles riesgos	3	Alta	20	Grave	60	C	Intolerable	E,Pv,Pt

**MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS**

Alto	15	30	60
Medio	10	20	40
Bajo	5	10	20
	Leve	Moderado	Grave
	5	10	20

Alto	B	C	C
Medio	B	B	C
Bajo	A	B	B
	Leve	Moderado	Grave
	5	10	20

Acceptable	A	5
Tolerable	B	DE 6 A 20
Intolerable	C	DE 30 A 60

***Medidas de Tratamiento***

Evitar	<b>E</b>	Aceptar	<b>A</b>
Prevenir	<b>Pv</b>	Transferir	<b>T</b>
Proteger	<b>Pt</b>	Retener	<b>Rt</b>

<b><u>MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS</u></b>		
B	<p>El Departamento de cartera esta manejada por una sola persona No se analiza la capacidad de pago de los clientes</p> <p>El personal de cartera no cuenta con guías para el cumplimiento de los procesos que se manejan</p> <p>El personal de cobranzas no conoce ni tiene claro cuáles son los objetivos específicos del departamento para el cumplimiento de las metas generales</p>	<p>Balance General no detallado</p> <p>El departamento de cartera no maneja mecanismos para identificar posibles riesgos</p>
Se autorizan créditos a socios y empleados por montos altos	<p>El personal que apoya a cobranzas no es analizado para este cargo</p> <p>El personal que apoya a cobranzas no realiza la gestión oportunamente</p>	Cartera no usa reportes con días de vencimiento
A	B	B

En esta evaluación a los riesgos que hemos elaborado, se ha determinado que la empresa tiene niveles de riesgos altos calificados por su frecuencia e impacto en cada uno de ellos, los cuales están mayormente enfocados en los temas de control interno, elaboración de políticas de control, manuales de procedimientos, y fallas en la no clasificación de sus cuentas por cobrar en los estados financieros, que les permitir llevar una mejor gestión para recuperar su cartera de manera oportuna.

A continuación analizaremos como Señal X responde a los riesgos que hemos detectado.

### 3.1.5. Respuesta a los riesgos

Con la evaluación de los riesgos elaborados en el componente anterior, vamos a consultar a la empresa si cuenta con los correctivos necesarios, o con algún mecanismo de respuesta a estos riesgos.

<i>Riesgo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Respuesta a los riesgos</i>	<b>Sustento de la empresa</b>
Falla	El Balance General no detalla las cuentas por cobrar a 30, 60, 90 ó más de 90 días.	La empresa no tiene establecido respuesta a los riesgos, ya que no realizan análisis de riesgos	El contador no lo maneja detallado pero indican que mediante reportes pueden sacar las cuentas por días vencidos.
	El Departamento de cartera esta manejada por una sola persona		La Administración ve conveniente que cartera este manejado por una sola persona
	No se analiza la capacidad de pago de los clientes		La Gerencia y el Jefe Comercial indican que confían sobre todo en los clientes antiguos, por la relación que mantienen
	Se autorizan créditos a socios y empleados por montos altos		La administración autoriza préstamos por la confianza que mantienen con sus empleados y socios, por lo que no tienen políticas ni normas para su concesión
Falta	El personal de cartera no cuenta con guías para el cumplimiento de los procesos que se manejan		El proceso de cartera lo lleva una sola persona, que no ha visto necesario elaborar manuales o guías para las personas que lo apoyan
	El personal que apoya a cobranzas no es analizado para este cargo		El Jefe de Talento Humano no confía en las pruebas psicológicas y de aptitudes, para la contratación se basa en referencias y entrevistas.

	El personal que apoya a cobranzas no realiza la gestión oportunamente		El Jefe de Cartera no está constantemente supervisando el trabajo de las personas que le apoyan a su gestión
	El personal de cobranzas no conoce ni tiene claro cuáles son los objetivos específicos del departamento para el cumplimiento de las metas generales		El encargado del departamento de cartera no ha visto necesario establecer objetivos para el departamento
<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta a los riesgos</b>	<b>Sustento de la empresa</b>
Falta	Cartera no usa reportes con días de vencimiento	La empresa no tiene establecido respuesta a los riesgos, ya que no realizan análisis de riesgos	El Jefe de Cartera maneja su reporte sin días de vencimiento y sin análisis de los mismos ya por un buen tiempo, y adicional no le han solicitado ningún cambio.
	El departamento de cartera no maneja mecanismos para identificar posibles riesgos		La Administración de Señal X no cuenta con un encargado de control interno, ni análisis de riesgos.

Señal X no cuenta con mecanismos de respuestas a los riesgos, ya que la empresa no realiza análisis de riesgos, ni ha implementado un departamento o encargado de realizar control a los procesos administrativos en general.

A continuación presentaremos el informe final con conclusiones y recomendaciones sobre toda la evaluación realizada a la gestión del departamento de cartera.

### 3.1.6. Información y comunicación

Finalmente en este componente expondremos nuestras observaciones sobre la gestión realizada en el departamento de cartera, para lo cual presentamos un informe que contiene conclusiones y recomendaciones de la auditoría de gestión que hemos realizado.

**INFORME DE LA EVALUACION A LA GESTIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE CARTERA PARA EL PERIODO 2012**

Señores

**Señalex Cía. Ltda.**

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

La presente tiene por objeto dar a conocer, que de la evaluación practicada al sistema de control interno al departamento de cartera a base del modelo COSO ERM, lo cual es necesario para dictar las estrategias y objetivos ya que de estos depende el grado de seguridad que proporcione el control interno a la Compañía. Se determinó lo siguiente:

**Aspectos positivos**

Por medio de esta evaluación se ha podido verificar que la Compañía pese a que no tiene integrado un código de ética, cuenta con valores éticos reflejados en su personal, en las relaciones entre ellos, socios y clientes, basados en la honestidad y equidad.

El manejo de la Alta Gerencia es el adecuado manteniendo siempre la buena imagen de la empresa, con reconocimiento a nivel del austro ecuatoriano.

A su vez el departamento de cartera cuenta con el cumplimiento de otorgar información de la gestión realizada, la cual se entrega de manera oportuna a la gerencia. La institución motiva al personal encargado de la recuperación de cartera otorgando una comisión basada en un porcentaje según lo recaudado; con este incentivo los empleados

se motivan a gestionar el cobro de manera eficiente para cumplir con las metas mensuales.

Con respecto a su proceso de cartera, la Compañía cuenta con los recursos e instalaciones necesarias para realizar la recuperación de cartera, el sistema contable que manejan es confiable, con un recurso humano adecuado hablando por el encargo de cartera; buena relación empresarial entre clientes, directivos y empleados. Adicional se puede ver que las fortalezas y oportunidades que mantiene, es el reconocimiento de la empresa a nivel nacional, permitiéndoles continuamente captar nuevos clientes, incrementando sus ventas considerablemente lo que es bueno para los ingresos y flujo de la compañía

En el proceso de recuperación de cartera, la persona encargada del departamento se reúne semanalmente con la Gerencia para tratar temas de la recaudación, elaborando reportes semanales que son distribuidos a los vendedores para que gestionen el cobro de sus ventas, cartera también realiza la gestión de cobranza y la administración reconoce este trabajo mediante un incentivo que constituye un ingresos adicional a su salario basado en un porcentaje según lo recaudado.

### **Aspectos Negativos**

En toda esta evaluación a la gestión del departamento de cartera se ha determinado algunos aspectos negativos considerados como riesgos para recuperar la cartera oportunamente, los cuales son: en la parte contable la información presentada en el balance general no tiene un detalle específico de las cuentas de acuerdo a su vencimiento, la única clasificación que encontramos son de las cuentas por cobrar de más de cien días.

Para el departamento de cartera la administración cree necesario que sea manejado por una sola persona lo cual nosotros creemos es inadecuado ya que una sola persona no está realizando la gestión diaria para poder recuperar la cartera, ya que esta persona delega a los vendedores por los clientes que cada uno maneja, y estos a su vez tampoco realizan adecuadamente la gestión diaria.

El departamento de cartera no ha elaborado guías como manuales de procesos en los que se indique la gestión que se debe realizar continuamente, esto es importante para el tema de back ups o reemplazos en los puestos, ya que una persona nueva no va a tener la misma experiencia.

Cartera tampoco maneja ni se ha preocupado por elaborar políticas y normas para su departamento que encaminen a cada uno de sus encargados y a las personas que apoyan a esta gestión.

En cuanto al reclutamiento y selección de personal la empresa no realiza pruebas psicológicas ni de aptitudes para su contratación, ni ha elaborado un proceso continuo de capacitación al personal.

Se ha visto una falta de supervisión continua a la gestión que realiza el personal que apoya al departamento de cartera, por lo que la cobranza de ciertas cuentas ha tomado mayor tiempo de lo previsto.

Uno de los más importantes aspectos que hemos podido identificar es que al departamento de cartera no se le realizan controles internos, auditorías de gestión que evalúen el desempeño de su proceso, esto debido a que la empresa no cuenta con un encargado de desarrollar el control interno para todas las áreas administrativas, que a su vez realice un análisis de riesgos.

## **Conclusiones**

Mediante la evaluación efectuada al departamento de cartera de Señal X, podemos concluir indicando que la empresa cuenta con ciertas deficiencias en su proceso, sobre todo basadas en el tema de control interno debido a que la empresa no ve necesario realizar auditorías de gestión constantemente; esto se puede constatar con la demora para recuperar su cartera, ya que el volumen de cuentas por cobrar para el cierre del año 2012 corresponde al 18,92 % en relación a sus ventas.

Adicional a que la empresa no dedica tiempo en realizar controles internos a esta gestión, tampoco conoce ni está preparada para los riesgos que se presentan en el departamento y en base a nuestro análisis hemos determinado algunos riesgos que tienen un nivel alto de impacto, lo que impide conseguir los objetivos de manera oportuna.

Con respecto a esto presentaremos nuestras recomendaciones para el proceso de cartera.

## Recomendaciones

El departamento de cartera necesita un apoyo para su gestión, es decir es necesario contratar una persona adicional que esté pendiente en la gestión de cobranzas de manera diaria, sobre todo para que realice llamadas y envío de correos continuamente a los clientes.

El jefe comercial debería realizar un análisis más minucioso de los clientes a los cuales se otorgara crédito en base a su capacidad de pago, así pudiendo analizar el tiempo máximo de crédito que pueden otorgar a cada uno.

La Gerencia debería elaborar políticas y normas para otorgar créditos a los socios y empleados, en los que se analicen la capacidad de endeudamiento, tiempo de permanencia del empleado, lo cual está vinculado con su estabilidad, deudas adicionales que tenga, gastos en los que incurre mensualmente y en base a todos estos elementos analizados revisar el monto y el tiempo máximo al cual se puede otorgar el crédito el mismo que no debería pasar de tres años.

Talento humano debe implementar mecanismos más eficientes, adicionales a la entrevista que permitan seleccionar a los candidatos aptos para cada puesto, se recomienda realizar pruebas psicológicas y de aptitudes a los postulantes.

El departamento de cartera y la empresa en general deberían implementar un departamento o una persona encargada del control interno y que a su vez realice análisis de riesgos.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo presentaremos las conclusiones y recomendaciones obtenidas de todo el desarrollo de este trabajo.

#### **4.1 Conclusiones**

En conclusión, el elaborar nuestro tema “Evaluación a la Gestión del Departamento de Cartera del año 2012” ha sido muy satisfactorio, ya que en el mismo pudimos elaborar no solo una auditoría de gestión basada en el control interno, sino también nos permitió elaborar un análisis de riesgos mediante el modelo COSO ERM, siendo completa la evaluación realizada al proceso de cartera, por lo que nos sentimos satisfechas con los resultados obtenidos y la aportación que pudimos brindar a la empresa para que la gestión de recuperación de cartera sea óptima. En el desarrollo de este proyecto se tuvo el apoyo del personal de empresa así como de la Gerencia, quedando tanto ellos como nosotras contentas con el trabajo elaborado. Adicional de que este trabajo nos ha permitido consolidar conocimientos con respecto a esta área de nuestra carrera.

#### **4.2 Recomendaciones**

En todo el transcurso de la elaboración de este proyecto hemos podido identificar deficiencias al proceso de cartera, mismas que ya fueron mencionadas en el capítulo anterior, así como también se obtuvieron riesgos en el proceso que también fueron evaluados. Para todos estos recomendamos que Señal X implemente en su área administrativa un departamento encargado del control interno y que a su vez realice análisis de riesgos, esto para que la gestión de cartera así como de otros puestos, tenga

un nivel más alto de confiabilidad, para que se pueda mejorar las fallas y faltas que ya fueron mencionadas por nosotras en el capítulo anterior, y sobre todo que dé seguimiento a las recomendaciones y correctivos que vayan a implementar; brindando a la gestión de recuperación de cartera un valor agregado que permita utilizar sus recursos siendo óptimos y oportunos en el proceso, dando liquidez y flujo a la empresa, para que pueda continuar con su actividad sin necesidad de recurrir a préstamos de terceros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

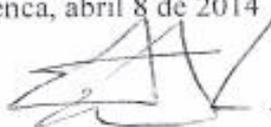
- Yanel Blanco Luna, Primera Edición 2003, Normas y procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá D.C.
- Juan María Madariaga Gorocica, 2004, Manual Práctico de Auditoría, España.
- <http://www.contabilidadyfinanzas.com/procedimiento-en-cartera.html>
- Robert R. Moeller, COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes.
- Samuel Alberto Mantilla Blanco, Sandra Yolima Cante S. Auditoría del control interno
- SCHLOSSER, ROBERT E. CASHIN, JAMES A; NEUWIRTH, PAUL D; LEVY, JOHN F. Campo de la auditoría, Manual de auditoría, Madrid. 1988.
- *El Manual Latinoamericano de Auditoría profesional de ILACIF*
- *Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, Pearson Educación, 2007*
- <http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>
- <http://www.coso.org/-erm.htm>
- [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf)

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,**  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

**C E R T I F I C A:**

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 4 de abril de 2014, conoció el informe de Secretaría que señala que, en la sesión del 10 de febrero de 2014, el Consejo acogió el informe de la Junta Académica de Contabilidad Superior y aprobó el proceso de sustentación del trabajo de graduación de las señoritas **LISSETH PAULINA CAMPOS VASQUEZ (43908)** y **MARIA EUGENIA ROJAS OCHOA (43496)**, y aprobó la realización de dicho trabajo como si fuese de tesis en razón del informe de la Junta; sin embargo, el trabajo presentado corresponde a monografía. Por lo expuesto el Consejo aprueba el trabajo de monografía de las nombradas estudiantes y ratifica como Director del trabajo al ingeniero Diego Condo Daquilema y como miembro del Tribunal Examinador a la economista María Eugenia Elizalde Raad.

Cuenca, abril 8 de 2014



**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,**  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 10 de febrero de 2014, conoció la petición de las señoritas **LISSETH PAULINA CAMPOS VASQUEZ (43908)** y **MARIA EUGENIA ROJAS OCHOA (43496)**, quienes denuncian su trabajo de titulación denominado: **EVALUACION A LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑAL X CIA. LTDA., AL AÑO 2012**", presentada como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Al efecto, el Consejo atendiendo el informe de la Junta Académica lo acoge en su totalidad. El Consejo designa como Director de este trabajo al ingeniero Diego Condo Daquilema y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Humberto Jaramillo Granda y a la economista María Eugenia Elizalde Raad; De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de esta denuncia, esto es hasta el 10 de agosto de 2015.-

Cuenca, febrero 11 de 2014,



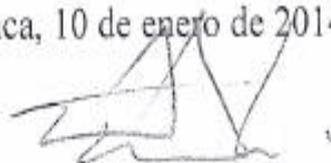
*Rectificación  
Monografía  
y Tribunal.  
Para Consejo.*

*Abil 4/2014  
Se acoge rectificación  
Dir. Diego.  
Trib. M<sup>o</sup> Eugenia*

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CONVOCO a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "EVALUACION A LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑAL X CIA. LTDA. AL AÑO 2012" presentado por las estudiantes señoritas LISSETH PAULINA CAMPOS VASQUEZ y MARIA EUGENIA ROJAS OCHOA, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día JUEVES 16 DE ENERO DE 2014, a las 19h30

Cuenca, 10 de enero de 2014



Dr. Romel Machado Clavijo  
Secretario de la Facultad

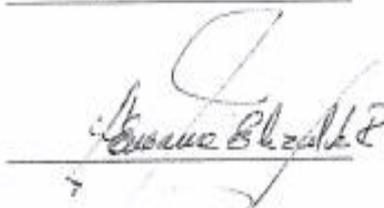
Ing. Humberto Jaramillo Granda



Ing. Diego Condo Daquilema



Eco. María Eugenia Elizalde Raad





**ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1.1 Nombre del estudiante: LISSETH PAULINA CAMPOS VASQUEZ y MARIA EUGENIA ROJAS OCHOA**

1.1.1 Código 46980 y 47623, respectivamente

1.2 Director sugerido: Ing. Diego Condo

1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.4 Tribunal: Ing. Humberto Jaramillo, Econ. María Eugenia Elizalde

1.5 Título propuesto: "EVALUACION A LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑAL X CIA. LTDA. AL AÑO 2012"

1.5 Resolución:

1.5.1 Aceptado sin modificaciones Si

1.5.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): \_\_\_\_\_

1.5.3 No aceptado

- Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ing. Diego Condo

**Tribunal**  
  
Ing. Humberto Jaramillo

Econ. Ma. Eugenia Elizalde

Dr. Romel Machado Clavijo  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 16 Enero 2014



## RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**1.1 Nombre del estudiante: LISSETH PAULINA CAMPOS VASQUEZ y MARIA EUGENIA ROJAS OCHOA**

**1.2 Director sugerido: Ing. Diego Condo Daquilema**

**1.3 Codirector (opcional):**

**1.4 Título propuesto: "EVALUACION A LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE SEÑAL X CIA. LTDA. AL AÑO 2012"**

**1.5 Revisores (tribunal): Ing. Diego Condo, Ing. Humberto Jaramillo, Eco. María Eugenia Elizalde**

**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			



<b>Objetivos específicos</b>				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
<b>Metodología</b>				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	/			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y	/			

fácilmente comprensible?				
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**OFICIO:** No. 123 - ECA  
**ASUNTO:** Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior  
Conocimiento de trabajo de Titulación  
**FECHA:** Cuenca, 8 de Enero de 2014

Señor Ingeniero  
Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

En su despacho:

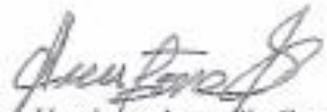
Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 8 de Enero de 2014, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señal X Cía. Ltda., al año 2012", presentado por las señoritas Lissth Paulina Campos Vásquez, código 43908, y María Eugenia Rojas Ochoa, código 43496, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por los estudiantes, cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Ing. Diego Condo D., como director, y como miembros del tribunal al Ing. Humberto Jaramillo G., y a María Eugenia Elizalde R., quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

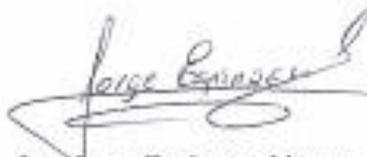
Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

  
Ing. Humberto Jaramillo Granda  
Miembro Junta Académica

Atentamente,



Ing. Augusto Bustamante Fajardo  
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

  
Ing. Jorge Espinoza Idrovo  
Miembro Junta Académica



Cuenca, 16 de Enero de 2014

Ingeniero,  
Xavier Ortega Vázquez  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
Ciudad.

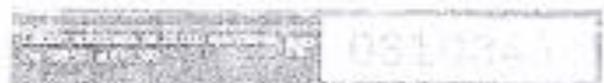
De mi consideración:

Por medio del presente; Yo Ing. Diego Condo, director de la monografía que llevará como tema "Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. al año 2012." y la cual será elaborada por las estudiantes egresadas de la carrera de Contabilidad Superior: Paulina Campos con código 43908 y María Eugenia Rojas con código 43496, previo a su obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría; solicito de la manera más comedida se apruebe el diseño de la monografía que se adjunta a la presente.

Por la favorable acogida, anticipo mi agradecimiento.

**Atentamente,**

**Ing. Diego Condo**





Cuenca, 16 de Enero de 2014 ✓

Ingeniero,  
Xavier Ortega Vázquez  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
Ciudad.

De mi consideración:

Por medio del presente; Paulina Campos con código 43908 y María Eugenia Rojas con código 43496, estudiantes egresadas de la carrera de Contabilidad Superior, solicitamos su autorización para que se apruebe el diseño de la monografía que llevará como tema "Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señaléx Cía. Ltda. al año 2012," previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, y que a su vez estará dirigida por el Ing. Diego Condo.

Por la favorable acogida que dé al presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Paulina Campos V.

María Eugenia Rojas O.





## GUIA PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA DENUNCIA/PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

### 1. DATOS GENERALES

**1.1 Nombre del estudiante:** Campos Vásquez Lisseth Paulina

1.1.1 Código: 43908

1.1.2 Contacto: 4073747 – 0992511489 correo electrónico: pilys\_23@hotmail.com

**1.2 Nombre del estudiante:** Rojas Ochoa María Eugenia

1.2.1 Código: 43496

1.2.2 Contacto: 2459538 – 0997002912 correo electrónico: rojasmariaeugenia04@gmail.com

**1.3 Director sugerido:** Condo Daquilema Diego - Ingeniero

1.3.1 Contacto: 0997286535 - correo electrónico: dcondo@uazuay.edu.ec

**1.4 Tribunal designado:**

**1.5 Aprobación:** fecha de Junta Académica y fecha de Consejo Facultad.

**1.6 Línea de Investigación de la carrera:**

1.6.1 Código UNESCO 5311.02

1.6.2 Tipo de trabajo: Gestión Financiera y Auditoría – Investigación Formativa

**1.7 Área de estudio:** Auditoría

**1.8 Título propuesto:** "Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. el año 2012."

**1.9 Estado del proyecto:** Trabajo nuevo





## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

La evaluación de cartera es un proceso sistemático de seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que las cancelaciones por parte de los clientes se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son: corriente, vencida y cuentas de difícil cobro, que regularmente se maneja con plazos de uno a treinta días, de treinta a sesenta, de sesenta a noventa y más de noventa días.

Señalex Cía. Ltda. Presenta una cartera considerable, lo que nos indica que sus cuentas por cobrar forman una buena parte de sus activos, pero que no están bien distribuidos en sus registro contables, de manera que les permita dar prioridad a la gestión de cobranzas en las cuentas que tienen mayor antigüedad, identificando sus deficiencias en el proceso de gestión de cartera por la carencia de políticas y procedimientos de control y seguimientos para una efectiva y oportuna cobranza del producto vendido.

Es por eso que con este proyecto se logrará un análisis al proceso que se está manejando actualmente en la empresa Señalex Cía. Ltda. y que a su vez nos permita contribuir con recomendaciones para la aplicación de una gestión a la cartera que contenga políticas y procesos para recuperar eficientemente los recursos y optimizar las actividades de una manera más oportuna.

### 2.2 Problemática:

Señalex Cía. Ltda. Es una empresa que cuenta con una cartera amplia de productos, sus productos se venden tanto a empresas como personas naturales, estos productos tienen una rotación bastante alta sin embargo la forma de negociación puede ser al contado, canje o a crédito, siendo el crédito la principal fuente de gestión, por tanto del total de ingresos podríamos decir que el 80 % se lo hace mediante cuentas por cobrar, las cuentas por cobrar de la empresa se definen con políticas de 30, 60 y 90 días estas políticas por lo general no han sido cumplidas dentro de los períodos económicos lo que ha ocasionado que la empresa no tenga liquidez y muchas veces tenga que recurrir a préstamos o recursos de terceros, para poder seguir operando, por lo tanto la empresa necesita contar con un proceso eficiente de





cartera que le ayude a obtener recursos, cerrar brechas de cobro y al final poder desarrollarse con capital propio.

### 2.3 Pregunta de investigación:

¿Señalex Cía. Ltda. Evalúa la gestión del departamento de cartera de manera que compruebe, la obtención futura de recursos, disminución en plazos de cobro y financiamiento con capital propio?

### 2.4 Resumen:

Señalex Cía. Ltda. Por el hecho de no tener un proceso específico de gestión de cartera hace que la recuperación de recursos sea muy problemática el momento de la gestión, pues no mantiene políticas claras ni define tipos de descuentos o políticas de crédito, que hagan que luego la recuperación sea más óptima, por lo tanto con este trabajo se pretende dotar a la compañía de un nuevo esquema de negocio para la recuperación de cuentas por cobrar, definiendo de ser el caso políticas en base a un previo análisis de los riesgos y deficiencias encontradas en el proceso.

### 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

#### Auditoría

"Es el examen objetivos, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y en el caso de examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional"

#### Clases de Auditoría

- Auditoría Interna: Efectuada por el personal de auditores de la entidad sujeta a examen.
- Auditoría Externa: Efectuada por auditores del Organismo Superior de Control y de firmas privadas independientes de auditoría.
- Auditoría Financiera: Dirigida a aspectos y operaciones de naturaleza financiera.





- Auditoría Operacional: El alcance comprende cualquier operación o actividad.

*El Manual Latinoamericano de Auditoría profesional de ILACIF*

#### **Auditoría Administrativa o de Gestión**

"Una Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable"

*Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, Pearson Educación, 2007*

#### **Control Interno**

"El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento."

"El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control."

<http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>

#### **Modelo COSO ERM**

"Este marco define los componentes de gestión de riesgos empresariales esenciales, analiza los principios y conceptos de gestión del riesgo institucional clave, sugiere un lenguaje común ERM, y proporciona una clara dirección y orientación de la gestión de riesgos empresariales."

<http://www.coso.org/-erm.htm>





Con sus componentes:

1. Ambiente interno
2. Ajuste de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

#### **Administración de Cartera**

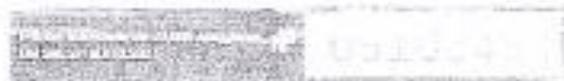
"Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 31 a 60, 61 a 90 y más de 90 días."

"Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario su manejo adecuado."

[http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/cal/tecnicos/financiero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/cal/tecnicos/financiero_cartera/contenido_u3.pdf)

En base a la teoría planteada para nuestro proyecto "Evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. al año 2012", se pretende elaborar un análisis posterior con la finalidad de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora que le permitan a la empresa evolucionar su sistema de cobranzas, para que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva, generando liquidez.

Para esto, elaboraremos mediante el modelo Coso ERM un informe que nos permita tener un conocimiento claro del control interno que se manejó en el año 2012, con sus aspectos positivos y negativos en cada uno de sus componentes, obteniendo sus riesgos, conclusiones y recomendaciones del modelo de gestión implementado para ese período, el cual pretendemos mejorar de manera significativa.





## 2.6 Objetivo general:

Proponer un esquema de gestión de cobranza que permite recuperar eficientemente los recursos para optimizar las actividades de la empresa.

## 2.7 Objetivos específicos:

- ✓ Evaluar el proceso de cartera que ha sido utilizado por la compañía.
- ✓ Identificar los riesgos y las deficiencias en el proceso de gestión de cartera.
- ✓ Definir un proceso y políticas que recomienden el manejo eficiente de la cartera.

## 2.8 Metodología:

Se utilizará el método analítico, en el que es necesario conocer la naturaleza de la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. para comprender su esencia, permitiendo conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y definir políticas en base a un previo análisis de los riesgos y deficiencias encontradas en el proceso.

Los procedimientos y técnicas que se aplicaran en este proyecto serán principalmente de carácter general, con el fin de detectar los problemas y puntos débiles en la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la institución. Para ello realizaremos:

- **Entrevistas.-** Constituyen un instrumento fundamental en este tipo de proyectos con el fin de obtener la mayor cantidad posible de información acerca de la empresa. Esta técnica nos permite también realizar un análisis detallado, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.
- **Observación documental.-** Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa a la institución. Permite la obtención de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, estados financieros, etc.) Esto nos permitirá tener documentos de soporte válidos que respalden la ejecución de análisis.
- **Observación directa.-** Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones.





relaciones, etc. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización.

- **Revisiones analíticas.**- Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- **Evaluación de los recursos.**- Este aspecto es muy importante ya que nos ayuda a valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación.
- **Implantación de un sistema de control.**- El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
- **Evaluación.**- Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
- **Seguimiento.**- Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

#### 2.9 Alcances y resultados esperados:

La evaluación a la gestión del departamento de cartera de Señalex Cía. Ltda. Será efectuado con respecto a los estados financieros correspondientes al periodo del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2012. Dichos resultados serán presentados mediante un informe final que contendrá conclusiones y recomendaciones.





## 2.10 Supuestos y riesgos:

Se ha identificado el riesgo de que la Compañía reserve información para el proyecto, puesto que es una Cía. Ltda. y para sus propietarios es un tanto delicado otorgar todo el tipo de información sobre todo financiera, por lo cual hemos previsto efectuar el proyecto de manera operativa en el cual se requería de cierta información financiera, específicamente las cuentas por cobrar y ventas, además de que este tipo de información ya se solicitó con anterioridad previo autorización de los mismos propietarios.

## 2.11 Presupuesto:

Rubro	Costo unitario	Cantidad	Costo Total	Justificación
Flash memory	\$ 25,00	2	\$ 50,00	Equipo electrónico de trabajo
Copias e impresiones	\$ 20,00	2	\$ 40,00	Papeles de trabajo y presentación de monografía
Anillados	\$ 5,00	2	\$ 10,00	Presentación de monografía
CD	\$ 1,00	2	\$ 2,00	Presentación de monografía
Cuaderno, esfera, lápiz	\$ 10,00	2	\$ 20,00	Útiles de oficina para el desarrollo de la monografía
Internet	\$ 35,00	2	\$ 70,00	Desarrollo de monografía
Teléfono	\$ 35,00	2	\$ 70,00	Comunicación para recolectar información y desarrollar la monografía
Transporte	\$ 40,00	2	\$ 80,00	Movillización
Trámites de titulación de grado	\$ 67,00	2	\$ 134,00	Trámites para obtener el título de grado
<b>Total presupuesto</b>			<b>\$ 476,00</b>	

## 2.12 Financiamiento:

Financiación con recursos propios

## 2.13 Esquema tentativo:

### Capítulo 1: La Empresa

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Reseña histórica
- 1.3. Datos generales de la empresa





- 1.4. Misión, Visión
- 1.5. Valores Corporativos
- 1.6. Objetivos
- 1.7. Principales productos
- 1.8. Proceso de compras
- 1.9. Actividad de ventas
  - 1.9.01. Ventas a contado
  - 1.9.02. Ventas a crédito
  - 1.9.03. Canje
- 1.10. Departamento de Cartera

## Capítulo 2: Marco teórico

- 2.1. Auditoría
  - 2.1.01. Clases de Auditoría
- 2.2. Auditoría de Gestión
- 2.3. Control Interno
  - 2.3.01. Modelo COSO ERM
- 2.4. Eficiencia, eficacia
- 2.5. Administración de Cartera
- 2.6. Cuentas por Cobrar
- 2.7. Cuentas Incobrables
- 2.8. Provisión para cuentas incobrables

## Capítulo 3: Evaluación a la Gestión del Departamento de Cartera

- 3.1. Levantamiento del proceso de cartera
- 3.2. Análisis del entorno
- 3.3. Estudio y análisis del control interno en el proceso de cartera (COSO ERM)
  - 3.3.1 Ambiente interno
  - 3.3.2 Ajuste de Objetivos
  - 3.3.3 Identificación de Eventos
  - 3.3.4 Evaluación de riesgos
  - 3.3.5 Respuesta a los riesgos
  - 3.3.6 Actividades de control
  - 3.3.7 Información y comunicación





### 3.3.6 Supervisión

- 3.4. Identificación y análisis de los riesgos y deficiencias en la gestión de cartera.
- 3.5. Definición de controles al proceso de cartera
- 3.6. Definición de políticas y sistemas de cartera

## Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

### 2.14 Cronograma:

Objetivo Específico	Capítulo	Actividades	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Análisis de la empresa	Capítulo 1	Recolección de información de la empresa:	Conocimiento y familiarización con la empresa	1 semana y media
		Antecedentes		
		Reseña histórica		
		Datos generales de la empresa		
		Misión Visión		
		Valores Corporativos		
		Objetivos		
		Principales productos		
		Proceso de compras		
		Actividad de ventas		
		Ventas a contado		
		Ventas a crédito		
Conocimiento teórico	Capítulo 2	Estudio y análisis teórico de:	Indicar el respaldo teórico que se utilizará para	1 semana y media
		Auditoría		





		Clases de Auditoría	el proyecto	
		Auditoría de Gestión		
		Control Interno		
		Modelo COSO ERM		
		Eficiencia, eficacia		
		Administración de Cartera		
		Cuentas por Cobrar		
		Cuentas Incobrables		
		Provisión para cuentas incobrables		
Evaluación a la gestión del departamento de cartera	Capítulo 3	Levantamiento del proceso de cartera	Conocer el sistema, políticas y controles que maneja la empresa para la gestión de cartera.	4 semanas
		Análisis del entorno		
		Estudio y análisis del control interno en el proceso de cartera (COSO ERM)		
		Identificación y análisis de los riesgos y deficiencias en la gestión de cartera.		
		Definición de controles al proceso de cartera		
		Definición de políticas y sistemas de cartera		
Conclusiones y recomendaciones	Capítulo 4	Definir y elaborar el informe final con conclusiones y recomendaciones	Dar a conocer las conclusiones del estudio y proponer un proceso de gestión de cobranzas	3 semanas

## 2.15 Referencias:

- Yanel Blanco Luna, Primera Edición 2003, Normas y procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá D.C.





- Juan Maria Madañaga Gorcoica. 2004. Manual Práctico de Auditoría. España.
- <http://www.contabilidadyfinanzas.com/procedimiento-en-cartera.html>
- Robert R. Mosler. COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes.
- Ramon Alberto Mantilla Blanco, Sandra Yolima Cárta D. Auditoría del control interno
- SCHLOSSER, ROBERT E. CASHIN, JAMES A. NEUWIRTH, PAUL D. LEVY, JOHN F. Campo de la auditoría, Manual de auditoría, Madrid. 1988.
- *El Manual Latinoamericano de Auditoría profesional de ILACIF*
- Enrique Benjamin Franklin, Auditoría Administrativa, Pearson Educación, 2007
- <http://www.uln.edu.ec/web/portal/images/doc-ula/normas-control-interno.pdf>
- <http://www.coso.org/erm.htm>
- [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/osi/tecnicos/financiero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/osi/tecnicos/financiero_cartera/contenido_u3.pdf)

#### 2.16 Firma de responsabilidad (estudiante)

Paulina Campos V

María Eugenia Rojas

#### 2.17 Firma de responsabilidad (director sugerido)

Ing. Diego Condo

#### 2.18 Fecha de entrega:

