



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO EN INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**TEMA: “EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE  
COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE  
DISTRIBUIDORA DISMAC EN LA CIUDAD DE LATACUNGA  
EN EL PERÍODO 2012.”**

**AUTORA: ROMERO ESPINOSA MARÍA BELÉN**

**TUTORA: DRA. KARINA BENITEZ**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Benítez Gaibor Marcela Karina, con cédula de ciudadanía N° 180301353-9, en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema: “EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE DISTRIBUIDORA DISMAC EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERÍODO 2012” desarrollado por la egresada Romero Espinosa María Belén, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 13 de marzo de 2014



Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor  
TUTORA

## AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, María Belén Romero Espinosa, con cédula de ciudadanía N° 050361199-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE DISTRIBUIDORA DISMAC EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERÍODO 2012" así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, marzo de 2014



Romero Espinosa María Belén


AUTORA

## APROBACION PROFESORES CALIFICADORES

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE DISTRIBUIDORA DISMAC EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERÍODO 2012”** presentado por la Srta. Romero Espinosa María Belén, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría promoción Marzo – Agosto 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.


Ambato, 13 de marzo de 2014

Para constancia firman



Dr. Patricio Carvajal

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL CALIFICADOR



Dr. Remigio Medina  
PROFESOR CALIFICADOR



Dra. Miryam Manjarrés  
PROFESOR CALIFICADOR

# INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría de la tesis	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Índice general de contenidos	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen ejecutivo	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Justificación	9
1.4. Objetivos	10

## CAPITULO II

2.1. Antecedentes investigativos	11
2.2. Fundamentación filosófica	13
2.3. Fundamentación legal	14
2.4. Categorías fundamentales	17
2.5. Hipótesis	42
2.6. Señalamiento de variables	42

## CAPITULO III

3.1. Enfoque	43
3.2. Modalidad básica de la investigación	44
3.3. Nivel o tipo de investigación	45
3.4. Población y Muestra	47
3.5. Operacionalización de variables	49
3.6. Recolección de información	52
3.7. Procesamiento y análisis	55

## CAPITULO IV

4.1. Análisis e interpretación de los resultados	59
4.2. Verificación de la hipótesis	70

## CAPITULO V

5.1. Conclusiones	73
5.2. Recomendaciones	74

## CAPITULO VI

6.1. Datos informativos	76
6.2. Antecedentes de la propuesta	76
6.3. Justificación	78
6.4. Objetivos	79
6.5. Análisis de factibilidad	79
6.6. Fundamentación Científico Técnico	81
6.7. Modelo operativo	90
6.8. Administración	134
6.9. Previsión de la evaluación	134

BIBLIOGRAFIA	135
--------------	-----

## ANEXOS

Matriz MAS	139
RUC – Entidad	140
Cuestionario – Encuesta	141
Modelo de documentos y reportes para el proceso de cobros	144



## INDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAGINA
Tabla 1. Nómina oficial del personal administrativo y de ventas de Distribuidora DISMAC	48
Tabla 2. Procedimiento de recolección de información	54
Tabla 3. Políticas que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes	55
Tabla 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	58
Tabla 5. Sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas	59
Tabla 6. Políticas y procedimientos por escrito para el proceso de cobros a clientes	60
Tabla 7. Calificación de los controles basados en riesgos aplicados en la gestión de cobranzas	61
Tabla 8. Riesgos existentes en la gestión de cobranzas	62
Tabla 9. Control de ingreso de efectivo por recaudaciones	63
Tabla 10. Evaluación a la gestión y porcentaje de recuperación de cartera	64
Tabla 11. Comunicación a la gerencia sobre posibles irregularidades	65

Tabla 12. Comunicación a los trabajadores sobre sus responsabilidades	66
Tabla 13. Rentabilidad actual de la empresa	67
Tabla 14. Evaluación de la rentabilidad de la empresa	68
Tabla 15. Sistema de control interno para la gestión de cobranzas	69
Tabla 16. Costo de la propuesta	80
Tabla 17. Factores del Entorno de Control	86
Tabla 18. Plan de acción	90
Tabla 19. Cuestionario COSO II aplicado a la gestión de cobranzas de la Distribuidora DISMAC	92
Tabla 20. Riesgos Identificados	112
Tabla 21. Escala de probabilidad	113
Tabla 22. Escala de impacto	113
Tabla 23. Nivel de Riesgo	114
Tabla 24. Matriz de Riesgo de la Gestión de Cobranzas	116
Tabla 25. Matriz de Actividades de Control	124
Tabla 26. Monitoreo de las Actividades de Control	130
Tabla 27. Razones Financieras propuestas para la Distribuidora DISMAC	133
Tabla 28. Monitoreo y evaluación de la propuesta	134

## INDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PAGINA
Figura 1. Políticas que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes	55
Figura 2. Sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas	59
Figura 3. Políticas y procedimientos por escrito para el proceso de cobros a clientes	60
Figura 4. Calificación de los controles basados en riesgos aplicados en la gestión de cobranzas	61
Figura 5. Riesgos existentes en la gestión de cobranzas	62
Figura 6. Control de ingreso de efectivo por recaudaciones	63
Figura 7. Evaluación a la gestión y porcentaje de recuperación de cartera	64
Figura 8. Comunicación a la gerencia sobre posibles irregularidades	65
Figura 9. Rentabilidad actual de la empresa	66
Figura 10. Comunicación a los trabajadores sobre sus responsabilidades	67
Figura 11. Evaluación de la rentabilidad de la empresa	68

Figura 12. Sistema de control interno para la gestión de cobranzas	69
Figura 13. Gráfico del Chi cuadrado	72
Figura 14. Organigrama Estructural de la Distribuidor DISMAC 2013	100
Figura 15. Flujograma proceso de cobro de Distribuidora DISMAC	122
Figura 16. Líneas de Comunicación	129

## RESUMEN EJECUTIVO

El fin principal de DISTRIBUIDORA DISMAC es alcanzar el éxito financiero a corto y largo plazo, así como ampliar la línea de productos a distribuir para lograr un importante crecimiento empresarial. Esto depende de muchos factores, entre los cuales se menciona la importancia de que cada uno de los procesos de la entidad estén enmarcados en el control, permitiendo así dar a la gerencia seguridad razonable de que: sus activos están debidamente salvaguardados, las operaciones se realizan de manera eficiente y eficaz, la información financiera es fiable y se están cumpliendo las leyes y normas aplicables. Es indispensable mencionar también que una adecuada aplicación de un sistema de control interno orienta el rumbo de una empresa, fortaleciéndola y agregando periódicamente valor a sus operaciones.

A través de un análisis de situaciones y entrevistas con el Gerente General se detectó que el problema más significativo en Distribuidora DISMAC es la inaplicación de un sistema de control interno en la gestión de cobranzas, el mismo que provoca una disminución de la rentabilidad de la empresa.

Es así que el objetivo primordial de realizar el presente trabajo de investigación es proponer el diseño de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas basado en el Informe COSO II, el mismo que permitirá responder a los riesgos de posibles errores o fraudes que amenazan continuamente a la gestión de cobros.

Dentro del diseño del sistema de control interno para la gestión de cobranzas se describen y desarrollan cada uno de los componentes de la gestión de riesgos; así como un flujograma y modelos de documentos y reportes que permiten aplicar las políticas y procedimientos planteados para mantener un adecuado proceso de cobros.

Por último se sugiere la aplicación de algunas razones financieras que permitan medir y evaluar la gestión de los recursos así como los resultados obtenidos al final del período contable; proporcionando así a la gerencia un instrumento de control y análisis previo a la toma de decisiones.

A partir del COSO II, que ha dado una nueva visión de lo que es el control interno, se espera lograr una herramienta efectiva que promueva un apropiado proceso de cobros logrando no solo salvaguardar los recursos financieros sino también la consecución de los objetivos de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende demostrar la necesidad e importancia del diseño de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas y su incidencia en la mejora de la rentabilidad de la Distribuidora DISMAC; empresa dedicada a la distribución y venta al por mayor y menor de productos de confitería.

Mediante un análisis crítico, se pudo constatar la problemática que afecta a la empresa y la necesidad de proponer una solución a dichos problemas. La presente investigación se encuentra debidamente justificada y plantea los objetivos a alcanzar al término de la misma; se apoya en una fundamentación científica y permite la identificación de la población; la recolección de información se realizó mediante la aplicación de encuesta a los propietarios y personal administrativo y de ventas, a través de la cual se concluyó que no se aplica un sistema de control interno a la gestión de cobranzas que asegure un efectivo y adecuado proceso de recuperación de cartera, lo que incrementa la posibilidad de que existan riesgos y posibles irregularidades que ocasionarían pérdidas económicas para la empresa, provocando disminución de su rentabilidad y credibilidad.

Por último se presenta una propuesta como solución al problema encontrado, la cual implica el diseño de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas basado en el Informe COSO II, que permita mitigar los riesgos existentes, con el fin de plantear para la empresa una estructura organizativa y funcional, políticas, procedimientos, lineamientos y herramientas útiles para controlar las diferentes actividades del proceso de cobros, que con lleven al éxito empresarial.

El desarrollo del presente trabajo de investigación está dividido en seis capítulos:

CAPÍTULO I contiene todos los aspectos relacionados con el problema objeto de investigación, la contextualización a nivel macro, mezo y micro, relación causa – efecto, prognosis, formulación del problema, justificación y objetivos.

CAPÍTULO II presenta los antecedentes investigativos del problema y tema, y contextualizaciones de las variables que constituyen el tema de la investigación.

CAPÍTULO III detalla la metodología empleada en la investigación, la población analizada, operacionalización de variables, se detallan también las técnicas e instrumentos que sirvieron de apoyo para la investigación, con su debido plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

CAPÍTULO IV muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal administrativo y de ventas, utilizando cuadros estadísticos para su interpretación así como la comprobación de la hipótesis alternativa a través de la distribución estadística del chi-cuadrado.

CAPÍTULO V contiene las conclusiones y recomendaciones que se formularon a partir de los resultados obtenidos en las encuestas y que pretenden orientar y justificar el desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO VI se desarrolla la propuesta “Diseño de un sistema de control interno basado en el Informe COSO II - ERM para la gestión de cobranzas” con su respectiva justificación y objetivos.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“El control interno en la gestión de cobranzas y su impacto en la rentabilidad de DISTRIBUIDORA DISMAC en la ciudad de Latacunga en el período 2012.”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto macro**

La distribución es un mecanismo que permite la transferencia de la propiedad de los productos desde donde estos son elaborados hasta donde finalmente se consumen y por tanto su objetivo es poner en contacto a los productores con los consumidores. En la República del Ecuador, la distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas, es así que varias empresas han hecho de la misma, una forma de trabajo y generación de empleo. Por la importancia que ha cobrado la distribución en el mercado, las empresas están preocupadas por lograr el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar liderazgo.

El control interno es un sistema de comunicación que posibilita la rectificación oportuna de conductas o decisiones para la consecución de

los objetivos propuestos. Lamentablemente la mayor parte de distribuidoras de la provincia se basan en conocimientos empíricos y no cuentan con procedimientos adecuados para el desarrollo de sus actividades y operaciones, principalmente en el proceso de recuperación de cartera.

La gestión de recaudaciones es un proceso que involucra los ingresos atribuibles a la realización de una actividad económica y el manejo racional del dinero, por lo que es necesario desarrollar actividades y procedimientos que generen eficiencia y eficacia en el control de esos recursos, evitando malversaciones de los mismos, pues ha llevado a varias distribuidoras a una pérdida paulatina pero importante de la rentabilidad.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

La separación geográfica entre vendedores y compradores hace necesaria una función que acerque los productos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son consumidos. En la Provincia de Cotopaxi, principalmente la ciudad de Latacunga, se ha convertido en el motor comercial de la misma, por lo que en esta se encuentran las más grandes distribuidoras de confites de la provincia, que se encargan de proveer a los comerciantes minoristas de los otros seis cantones restantes y que tienen que competir con empresas más grandes y presentes a nivel nacional.

Las distribuidoras locales se ven afectadas por los deficientes procesos de recuperación de cartera, muchos de ellos son empíricos y desembocan en un inadecuado manejo de los recursos recaudados lo que perjudica a la rentabilidad de las mismas, porque a pesar de que en libros sean empresas que generan réditos, tienen grandes pérdidas como resultado

del mal uso de los recaudos. Las empresas deberán preocuparse por implementar o mejorar su sistema de control interno que permita entre tantas cosas, un eficiente seguimiento a los destinos de las recaudaciones.

### **1.2.1.3. Contexto micro**

Distribuidora DISMAC nace en 1999 en la ciudad de Latacunga, como una empresa dedicada a la venta y/o distribución al por mayor y menor de productos de confitería y de bebidas alcohólicas. Hoy por hoy la empresa cuenta con nueve empleados y una adecuada infraestructura que le permite abastecer de sus productos a seis cantones de la provincia de Cotopaxi. Entre las principales líneas que distribuye están: Colombina, Discosto, Pidaco, Codelitesa, Industrias Catedral, Kotex, Whisky Bellows, Gran Viña, entre otras. A decir de sus propietarios, ellos esperan que la empresa pueda crecer y convertirse en una gran distribuidora, no solo de confitería y bebidas alcohólicas, sino ampliar la línea de productos de tal manera que se pueda trabajar con marcas líderes reconocidas nacional e internacionalmente.

Sin embargo y a pesar de los años que lleva la empresa en el mercado, ésta no ha logrado organizarse adecuadamente y hasta la actualidad no cuenta con un sistema de control interno, que sin duda es un elemento clave para la consecución de los objetivos y una correcta gestión empresarial.

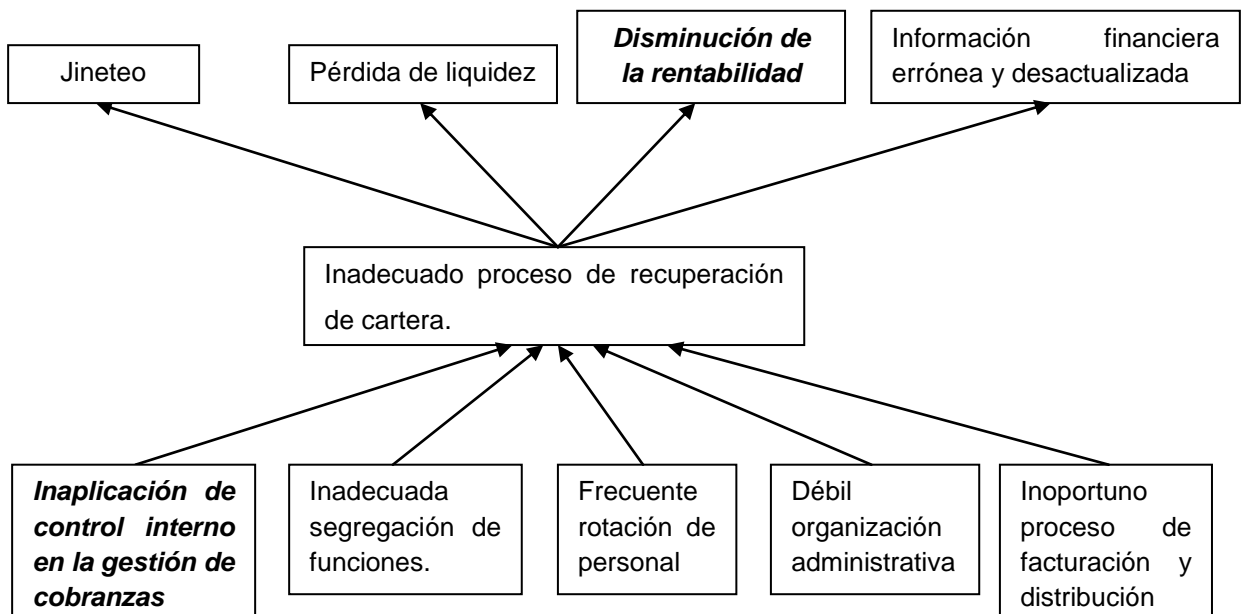
Actualmente, el principal problema que aqueja a la empresa es también el inadecuado proceso de recuperación de cartera, pues a pesar de que se intenta controlar no da los resultados esperados. Esta situación ha provocado que la empresa no solo tenga que enfrentar desfalcos por parte del personal encargado de las ventas y cobranzas sino también

tenga que rotar continuamente su personal, lo que ocasiona incurrir en gastos de liquidación, disminuyendo así paulatinamente la rentabilidad.

La recuperación de cartera es de vital importancia para la rentabilidad, liquidez y supervivencia de cualquier negocio, por ese motivo se requiere que la gestión de recaudaciones esté bien organizada, con reglas y políticas claras, en base a procedimientos y componentes de control internos óptimos y bien diseñados que garanticen y permitan la efectiva recuperación y manejo de los recursos.

## 1.2.2. Análisis crítico

### 1.2.2.1. Árbol de problemas



### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

Una vez analizada la situación en Distribuidora DISMAC, a través de la Matriz de Análisis de Situaciones MAS (ver Anexo 1), se detectó que existe un inadecuado proceso de recuperación de cartera ocasionado por la débil organización administrativa, el inoportuno proceso de facturación y distribución, además no se ha establecido una adecuada segregación de funciones, el personal rota frecuentemente y principalmente no se aplica control interno a la gestión de recaudaciones lo que conlleva, entre tantos otros efectos, a una disminución de la rentabilidad, afectando directamente a los ingresos de la empresa.

### **1.2.3. Prognosis**

El deficiente proceso de recuperación de cartera junto con el inadecuado manejo de los recursos recaudados ocasionará que Distribuidora DISMAC no solo disminuya su rentabilidad, sino que provocará a largo plazo una pérdida importante de liquidez, lo que hará que no sea capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo: proveedores, trabajadores, Estado; obligándole a incurrir en financiamiento a largo plazo y en mayores costos financieros.

El fracaso de la empresa será definitivo si no se corrigen ni controlan los procesos de recuperación de cartera y los recursos recaudados. Los propietarios de Distribuidora DISMAC a más de tener que cerrar su empresa tendrán también que enfrentar demandas y juicios por incumplimiento con las marcas que se distribuye y pérdidas económicas muy fuertes.

#### 1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera el control interno en la Gestión de Cobranzas incide en la Rentabilidad de Distribuidora DISMAC, en el período 2012?

#### 1.2.5. Preguntas directrices

- ✓ ¿Por qué existe una inadecuada segregación de funciones en dicha empresa?
- ✓ ¿Cuál es la causa de la frecuente rotación de personal en Distribuidora DISMAC?
- ✓ ¿A qué se debe la débil organización administrativa?
- ✓ ¿Debido a qué se produce el inoportuno proceso de facturación y distribución?
- ✓ ¿Se ha presentado en su entidad, desfalcos por parte de los cobradores?
- ✓ ¿Existe pérdida de liquidez?
- ✓ ¿Se tiene información financiera errónea y desactualizada en su entidad?

#### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Proceso de recuperación de cartera.
- **Temporal:** El tiempo del problema 2012; El tiempo de la investigación período enero a diciembre 2013

- **Espacial:** Provincia: Cotopaxi; Cantón: Latacunga; Parroquia: Ignacio Flores (Parque Flores); Calle: Eduardo Vaca; Número: 3-24; Referencia: Ciudadela Patria, a media cuadra al oeste de la Iglesia; Teléfono: 032809580. (Ver Anexo 2 - RUC).

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La investigación que se presenta justifica su desarrollo por la importancia práctica que conlleva, pues con sus resultados se pretende resolver, o por lo menos, proponer estrategias de solución que, de aplicarlas, contribuirán a solucionar el problema de inadecuado proceso de recuperación de cartera en la Distribuidora DISMAC, para que la empresa continúe con el desarrollo normal de sus actividades y pueda así alcanzar las metas y objetivos propuestos al momento de su creación.

La utilidad de este trabajo se fundamenta también su realización, debido a que con sus resultados se logrará corregir los procesos de recuperación de cartera e implementar controles internos en los mismos, encaminados a lograr un eficiente manejo de los recursos económicos, lo que repercutirá en beneficios no solo para los propietarios de la empresa sino para todo el personal que colabora con ella.

El presente trabajo, del mismo modo, se justifica por el impacto que comprende, puesto que con sus resultados se afianzará el mejoramiento de su rentabilidad, lo que servirá de estímulo para alcanzar mayores beneficios que aseguren la permanencia y crecimiento de esta organización en el mercado.

Finalmente, el trabajo investigativo que se plantea, se justifica por la factibilidad que tiene para su desarrollo ya que se dispone de tiempo suficiente para la investigación, acceso a fuentes de información,

disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con el trabajo.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Analizar el control interno en la gestión de cobranzas y su impacto en la rentabilidad para la subsanación del inadecuado proceso de recuperación de cartera de la Distribuidora DISMAC de la ciudad de Latacunga, en el año 2012.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar los posibles controles internos en la gestión de cobranzas para el diagnóstico de la situación actual.
- Evaluar la evolución de la rentabilidad para la toma de decisiones ajustadas a los objetivos de la empresa.
- Proponer el diseño de un sistema de control interno basado en el Informe COSO II – ERM para la gestión de cobranzas que permita la salvaguarda de los recursos financieros de Distribuidora DISMAC.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Es necesario mencionar que en Distribuidora DISMAC no se ha realizado ningún trabajo afín al tema propuesto en este trabajo de investigación. Sin embargo, a continuación se muestran los criterios de algunos autores, relacionados con el proceso de recuperación de cartera y su respectivo control.

Basándose en los estudios de **Eric L. Kohler (1979: 249)**,

Muchas empresas ya no expiden estado de cuentas mensuales para sus clientes, sino se basan en el pago individual de las facturas. La falta de estados de cuenta periódicos requiere la adopción y observación cuidadosa de procedimientos diseñados con el propósito de indicar a los clientes las facturas no pagadas. En efecto, estos recordatorios equivalen a estados de cuenta, pero el trabajo de hacerlos se distribuye entre dos días de un mes por partes iguales, en vez de requerir una concentración periódica e interrupción del trabajo normal. En empresas que cuentan con mucha clientela, es mejor asignar los recordatorios a personal ajeno al proceso de facturación, su función tiende a combinar el trabajo de registro de las cuentas por cobrar y la especialidad en cobranzas.

Según **Douglas Garbutt (1990: 39)**,

El crédito comercial influye mucho sobre el capital de trabajo. Esta clase de crédito surge por la diferencia entre el momento de la entrega de los bienes o la prestación de los servicios, y el pago correspondiente.

El crédito comercial generalmente no está sujeto a las formalidades de un contrato, pero influye notablemente en las finanzas de la empresa.

Basándose en los estudios de **Isaías Hernández (2005: Internet)**,

Debido a que hoy en día se ha tornado más complicada la cobranza por las ventas efectuadas a crédito, las compañías deben reanalizar los procesos de venta, el otorgamiento del crédito y el seguimiento de la cobranza, para conservar su liquidez y reforzar su presencia en un mercado cada vez más competitivo, agresivo y globalizado.

Tomando como referencia a **Fernando Basualda (2007: Internet)**,

Las cuentas por cobrar representan uno de los renglones más importantes del estado de posición financiera o balance general, partiendo de la base de que dicho renglón contribuye a la definición del capital de trabajo y a la solvencia económica de una entidad. Asimismo, el balance es un elemento básico de todo modelo de negocio, tiene una función administrativa y financiera importante porque a través del crédito y la cobranza se genera una mayor utilidad en toda empresa. Asimismo, se debe entender que el crédito provee más oportunidad de incrementar ventas/utilidades que la venta en efectivo.

Tomando como referencia a **Pere Brachfield (2009: Internet)**, en su trabajo

Los problemas de cobro provocan el cierre y desaparición de miles de empresas afectadas por los créditos fallidos. Sobre todo son las pequeñas y medianas empresas las que pueden desaparecer por culpa de los problemas de cobranza, puesto que un quebranto de cierta magnitud o varios fallidos de importe medio, pueden provocar la quiebra a una pequeña empresa, mientras que una empresa más grande puede superar la situación gracias a que disponen de mayores recursos económicos. Mientras las grandes empresas son capaces de absorber los costes producidos por los incobrables, los negocios más pequeños pueden verse obligados a cesar en sus actividades.

Según **Vilma Gonzales (2009: Internet)**,

Las cuentas por cobrar son hoy día un problema para muchos empresarios, El hecho está en el alargamiento de los ciclos de

cobros que trae consigo dificultades temporales en las finanzas de la empresa, por lo que la incapacidad para cobrar cuentas pendientes se convierte en una de las principales causas de quiebra. Por tanto, el manejo inteligente del crédito de una forma ágil y oportuna es determinante en el mundo de los negocios, e indispensable para la competitividad y el crecimiento.

Tomando como referencia a **Mauricio Lefcovich (2009: Internet)**,

No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. Estos aspectos están directamente vinculados con otras falencias de la empresa como son la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.

En la tesis de **César Guerrero (2011: Internet)**, en su trabajo

El proceso de recaudación de cartera es muy complejo y va a depender del debido control que se ponga en su ejecución, para lo cual hay que tomar siempre las debidas seguridades y documentos que permitan hacer efectivas las acreencias, siempre habrá alguien que esté preocupado o vigilando o responsable de a quién y cómo se le fía, el control y seguimiento a las recaudaciones deben ser diarias y sin perderlas de vista, ya que el tema de manejar dinero es de mucha responsabilidad.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma naturalista o crítico - propositivo porque el enfoque predominante de la investigación es cualitativo, porque tiene como finalidad comprender e interpretar la

realidad, los significados de las personas, percepciones, intenciones y acciones de la empresa.

Según **Luis Herrera E. y otros (2010: 20)**,

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

En la presente investigación, este paradigma permitirá la comprensión, análisis y explicación de las variables con una visión de totalidad, en donde la relación sujeto – objeto será dependiente, con valores explícitos que influirán necesariamente en la investigación. Será de gran utilidad pues se aplicarán técnicas cualitativas, descriptivas, de perspectiva participante, el investigador se constituirá en el principal instrumento.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

- En la **Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008**. En el Título VI Régimen de

Desarrollo, Capítulo Sexto Trabajo y Producción, Sección Quinta Intercambios económicos y comercio justo,

**Art. 235.-** El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

- En la **Declaración Sobre Normas de Auditoría SAS 3, Los Efectos del PED sobre el Estudio y Evaluación del Control Interno del Auditor, del 2001,**

**Párrafo 11.-** De acuerdo con lo indicado en la Sección 320.36 del SAS No. 1, son funciones incompatibles para efectos de control contable, aquéllas que ubican a cualquier persona en una posición en que puede cometer y encubrir errores o irregularidades durante el curso normal de sus actividades.

- En la **Declaración Sobre Normas de Auditoría SAS 30, Informe sobre el Control Interno Contable, del 2001,**

**Párrafo 4.-** Los objetivos generales del control interno contable, como las define el SAS No. 1, sección 320.28, son proporcionar a la administración una certeza razonable, mas no absoluta, de que los activos están protegidos del uso o disposición no autorizados y que los registros financieros son confiables para la preparación de estados financieros.

**Párrafo 23.-** Existen dos niveles generales de procedimientos de control: primarios y secundarios. Los procedimientos de control primarios, están diseñados para alcanzar uno o más objetivos de control específicos y generalmente se aplican en los puntos donde pueden ocurrir errores o irregularidades en el proceso de transacciones y el manejo de activos. Los procedimientos de control primarios pueden aplicarse a transacciones y activos individualmente o a varios niveles de agrupación. Ejemplos de procedimientos de control primarios, son las conciliaciones mensuales de las cuentas bancarias y la comparación sistemática de los

documentos de entrada de mercancías con la factura del proveedor, cuando esas funciones son realizadas por personas que no tienen tareas incompatibles.

- En la **Norma Ecuatoriana de Auditoría NEA 13, Evidencia de auditoría - consideraciones adicionales para partidas especiales, Resolución Interinstitucional: SB-SC-SRI-01.** Parte B Confirmación de Cuentas por cobrar,

**Párrafo 19.-** Cuando las cuentas por cobrar son de carácter significativo para los estados financieros y cuando es razonable esperar que los deudores responderán, el auditor ordinariamente deberá planificar obtener confirmación directa de las cuentas por cobrar o asientos individuales en el saldo de una cuenta.

**Párrafo 20.-** La confirmación directa proporciona evidencia de auditoría confiable respecto de la existencia de deudores y de la exactitud de los saldos de sus cuentas registradas. Sin embargo, ordinariamente no proporciona evidencia sobre la seguridad de cobranza de los saldos o sobre la existencia de saldos por cobrar no registrados.

- Según el **Código Civil, Registro Oficial 46, del 24 de junio del 2005.** En el Libro II De los bienes y de su dominio, posesión, uso, goce y limitaciones, Título I De las varias clases de bienes, Parágrafo segundo De las cosas incorporales,

**Art. 596.-** Derechos personales o créditos son los que sólo pueden reclamarse de ciertas personas que, por un hecho suyo o la sola disposición de la ley, han contraído las obligaciones correlativas; como el que tiene el prestamista contra su deudor, por el dinero prestado, o el hijo contra el padre por alimentos. De estos derechos nacen las acciones personales.

- El **Código de Comercio, Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960 Última modificación: 22-oct-2010.** En el Libro I De los comerciantes y agentes de comercio, Título II De las bolsas y de los agentes de comercio, Sección cuarta De los factores y de los

dependientes de comercio, Parágrafo segundo De los dependientes del comercio,

**Art. 127.-** Los dependientes encargados de vender por menor, se reputan autorizados para cobrar el producto de las ventas que hicieren; pero deberán expedir, a nombre de sus principales, los recibos que otorgaren.

Tendrán igual facultad los dependientes que venden por mayor, siempre que las ventas se hagan al contado y que el pago se verifique en el mismo almacén en que sirvan.

Si las ventas se hicieren al fiado o si debieren verificarse los pagos fuera del almacén, los recibos serán firmados necesariamente por el principal o por persona autorizada para cobrar.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. *Marco conceptual variable independiente***

##### ➤ Control

Es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos. Según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir, comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados. No debe ser aislado, sino un todo, relacionado con los planes estratégicos de la empresa y su gestión organizacional. Está diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las categorías eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes y normas aplicables. (Ricardo Vilches T.: 2005: Internet)

➤ Elementos esenciales del control

- Un criterio predeterminado (objetivo, programa, límite de gasto, o cualquier otro punto de referencia) para la valoración constante de los resultados y de la marca de la actividad.
- Una medición de los resultados obtenidos y de la actividad en curso.
- Una comparación entre los resultados efectivos y los criterios preestablecidos.
- Una acción dirigida a corregir las posibles desviaciones y deformaciones descubiertas en tal comparación. (Luis Alonso y otros: 2003: 445)

➤ Control Interno

COSO define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; y salvaguarda de activos. (Samuel A. Mantilla: 2009: 3)

➤ Beneficios del Control Interno

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino. (Coopers&Lybrand: 2007: Internet).

➤ Control Interno Administrativo

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes



procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Coordinar sus funciones;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgos.
- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo. (Rodrigo Estupiñán; 2006; 7)

#### ➤ Control Interno Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa. (Rodrigo Estupiñán; 2006; 7 y 8)

➤ Principios del control Interno

- Segregación de funciones: El entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trate de empleados o administradores), y de la misma organización (máxime si ésta es de interés público).
- Autocontrol: No hay controles internos que sean externos. La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son resorte de la administración principal (alta gerencia). El sistema, a través del subsistema (o mejor: el proceso) de control interno, se controla a sí mismo.  
El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada en tecnología.
- Desde arriba hacia abajo: El control interno es una “presión” o “influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina “el tono desde lo alto”. Ningún control interno puede funcionar desde abajo-hacia-arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar los directivos principales.
- Costo menor que beneficio: Este principio afianza el hecho de que el control interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista). Ello implica que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobres-costos o duplicidades, es mejor eliminarlo.
- Eficacia: El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia.  
El entendimiento de este principio es una de las grandes fortalezas de COSO. La eficacia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y

eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (Estados Unidos) le ha dado mayor importancia a este principio al condicionar tanto la valoración que hace la administración como el dictamen que hace el auditor en términos de la eficacia del control interno.

En resumen, el control interno depende de los resultados que es capaz de ofrecer.

- Confiabilidad: Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
- Documentación: Toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier stakeholder interesado, ya se trate de la administración (para efectos de su propia valoración), de los auditores (para efectos de su evaluación o de su dictamen), o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control). (Samuel A. Mantilla: 2009: 44-48)

#### ➤ Componentes del control interno ERM

- Ambiente interno: El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.  
Los factores que se contempla son:
  - ✓ Filosofía de la administración de riesgos
  - ✓ Apetito al riesgo
  - ✓ Integridad y valores éticos
  - ✓ Visión del Directorio
  - ✓ Compromiso de competencia profesional
  - ✓ Estructura organizativa
  - ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad
  - ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos
- Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la

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

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

Técnicas e identificación de riesgos

- ✓ Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- ✓ Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- ✓ Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- ✓ Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Ejemplos:

- ✓ Inventarios de eventos
- ✓ Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- ✓ Indicadores de excepción
- ✓ Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- ✓ Análisis de flujos de procesos

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

- Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).
- Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- ✓ Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
- ✓ Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- ✓ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
- ✓ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ✓ ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos
  - ✓ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad
  - ✓ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
  - ✓ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.
- Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.
  - Información y comunicación: La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.
  - Monitoreo: La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro. (Red de Conocimientos Especializada en Auditoría NASAUDIT: 2009: Internet)

➤ Métodos de Evaluación de Control Interno

- **Flujograma:** El flujograma es la representación gráfica del flujo de transacciones en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas, con el fin de entender y constatar todo el proceso de documentos que se generan y los departamentos y empleados implicados en el mismo.

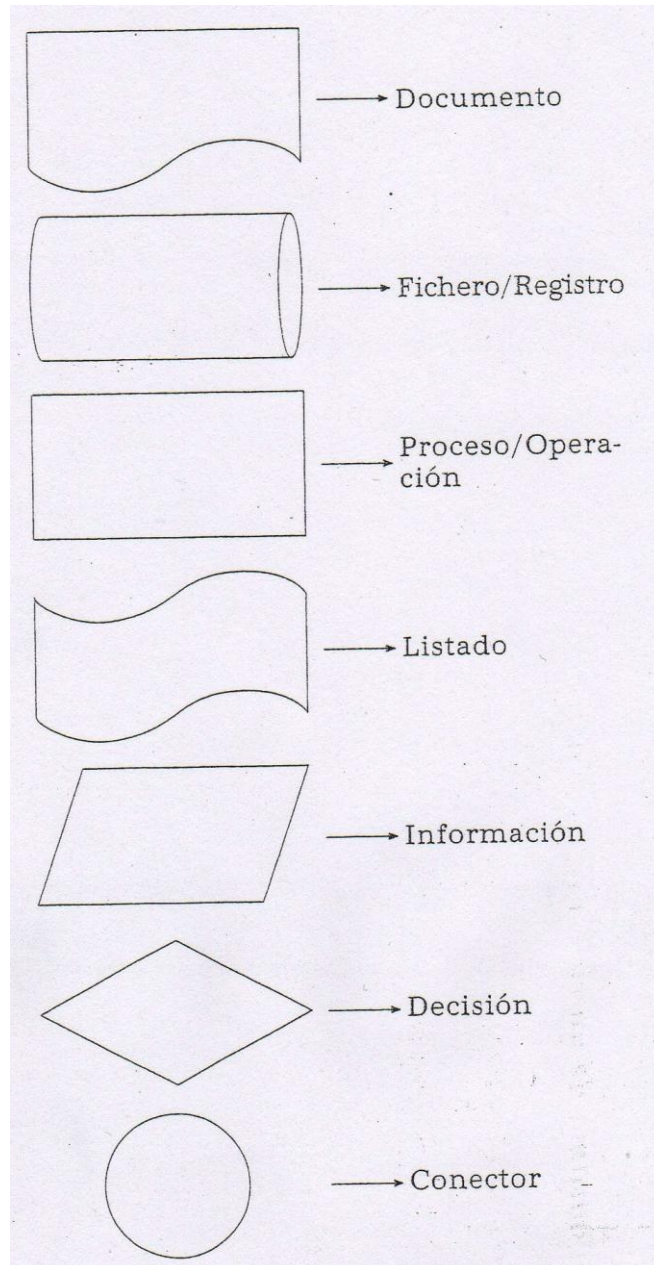
Son preparados normalmente para cada área o ciclo contable, facilitando así su comprensión en cuanto a los registros, documentos y procedimientos de cada sistema ayudando a detectar dónde pueden existir deficiencias y dónde es necesaria la implantación de nuevos aspectos para lograr los objetivos de control definidos.

Las principales ventajas que tiene la utilización de flujogramas son las siguientes:

- La ilustración de todos los procedimientos, paso a paso, de las transacciones de cada ciclo, facilitando así su comprensión y conocimiento del circuito administrativo y contable.
- Esquematización de toda la documentación que se tiene presente en los sistemas de información administrativa de cada flujo operacional.
- Identificación de los controles establecidos y de cualquier deficiencia en el entendimiento del sistema.

Para realizar de forma clara un flujograma se han de identificar las fuentes de cada proceso implicado en el ciclo, la separación de las funciones, las secuencias y naturaleza de los procesos, así como todos los documentos utilizados en dicho ciclo.

La representación del flujograma viene expresada por una serie de símbolos gráficos que definen cada tipo de elemento clave del sistema administrativo y contable. Cada profesional o analista establecerá y definirá la simbología que considere más positiva y oportuna para su evaluación pero siempre y cuando se proceda a mantener una uniformidad en la misma para el entendimiento del flujograma. La simbología más comúnmente utilizada es la siguiente:



Cuando se considere necesario, se podrá complementar el flujograma con breves notas suplementarias que pueden adjuntarse bien a pie de página o bien como información anexa.

- Cuestionario de Control Interno: El cuestionario de control interno es una de las prácticas más comunes para la evaluación del control interno de una empresa, ya que resulta muy efectivo si su utilización se adapta a las características y procesos particulares de la entidad.

El cuestionario se confecciona a la medida de las necesidades que requiera el profesional independiente o analista para el fin de la evaluación

de todos los controles a analizar. Por tanto la utilización de cuestionarios estándar de control serán válidos si se determinan y contemplan todas las normas, procedimientos y objetivos de control de cada uno de los ciclos o áreas adaptadas a cada tipo de entidad. Una opción podría ser la confección de cuestionarios estándar complementados con cuestionarios de control adicionales adaptados a las necesidades, teniendo en cuenta si se trata de sistemas de control manuales o informáticos. (Juan M. Aguirre Ormaechea y otros: 2005: 215 y 217)

- Gestión. “Actividad consistente en administrar un negocio o una parte de éste. Método seguido para la ejecución de esa actividad”. (Fernando Martin: 1999: 113)

- Control de Gestión

El Control de Gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia en los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico.

Para lograr un adecuado control de gestión se requieren varios principios fundamentales que se deben aplicar no solamente en el sector público sino también en el sector privado con ánimo o sin ánimo de lucro. Los principios son la economía, eficiencia, eficacia, equidad y efectividad en todos los procesos que utiliza la organización para cumplir con sus objetivos principales y complementarios. (Rodrigo Estupiñán y Orlando Estupiñán: 2010: 283 y 284)

- Gestión Empresarial

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la



productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (Carlos León y otros: 2007: Internet).

➤ Gestión de Finanzas

La gestión clave dentro de las empresas comerciales, sin duda alguna es la de vender los productos que comercializa, gestión que conlleva una serie de circunstancias adicionales como son: gestión y control de cobranzas, control y abastecimiento de inventarios, etc. Todas las operaciones de la empresa se paralizarían de no existir una buena gestión de Finanzas, que no es otra cosa que la planificación, obtención y control de los recursos que se requieren para poner en movimiento constante todo su engranaje; dicho de otra manera, el flujo operacional constante. (René Fonseca B.: 1989: 175)

➤ Gestión de Cobranzas

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. (AccionInSight: 2008: Internet)

➤ Cobranzas

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa. (Bertha Oto: 2011: Internet)

➤ Formas de cobranzas

1. Cobranza por cobradores: en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes:
  - Cobranza por repartidores: en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.
  - Cobranza por agencia: en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.
2. Cobranza por correspondencia: el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.
3. Cobranza en Caja: en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.
4. Cobranza por depósito bancario: en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para

hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

5. Cobranza de documentos por medio de un banco: entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.
6. Cobranza de exportaciones: cuando el deudor reside en el exterior, la Cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada. (Rodolfo Cupelli: 1980: 77)

#### ➤ Política de Cobranza

La primera fuente de financiación de la empresa son los cobros de la facturación que realiza.

Esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería.

El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del float; así como reducir el riesgo.

Por lo general, las políticas de cobros devienen de la función comercial, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida.

La política de cobros debe contemplar:

- ✓ Plazo de pago concedido.
- ✓ Medios o instrumentos de cobro.
- ✓ Descuento por pronto pago.
- ✓ Medios de recobro en caso de impago.
- ✓ Intereses y gastos por demora. (Eliseu Santandreu y Pol Santandreu: 2000: 96)

➤ Control de la Gestión de Cobranzas

Todo sistema de cobranzas para ser considerado eficiente, tiene que partir de un procedimiento de control y, en la medida en que este tienda a la perfección, se ha de obtener como resultado la integración de un eficiente sistema.

Teniendo en cuenta que la eficiencia de la cobranza ha de incidir en forma importante en el éxito o fracaso de la empresa, es que se hace necesario detenerse en el tema de control. En el mismo hemos de considerar no solo el control operativo del cobro, sino también los referidos al control de los fondos que se recauden.

Controles en los manejos de los fondos

Los controles pueden ser similares a los que se aplican en caja y/o tesorería, a saber:

- a. Control Cruzado de Manejo: Separando totalmente las tareas de manejo propiamente dicho de las transacciones de cobro que se efectúan indistintamente.
- b. Unificación de la Responsabilidad: Razones de buena administración, aconsejan que se concentre en una sola persona la responsabilidad de la custodia de los fondos.
- c. Imputación Distintiva de los Ingresos Según su Origen: A fin de mantener totalmente diferenciados los fondos provenientes de las cobranzas con otros ingresos.
- d. Depósito Inmediato del Total de los Fondos Provenientes de la Cobranza: Eliminando la posibilidad de utilizarlos para cancelación de pagos u otros movimientos de caja, que no sean ingresados a una cuenta bancaria.
- e. Rotación del Personal: Para los que intervienen en el movimiento de fondos por Razones de seguridad, este medio debe de ser confidencial pues los asaltos y robos son un Riesgo siempre latente.
- f. Arqueos Frecuentes de Estado de Recaudación por Cobranzas: Estos se han de llevar a cabo en forma sorpresiva y en todos los niveles que intervengan en las líneas de recaudación (cobradores, cajas, ingresos por cuenta de terceros, etc.).

- g. Verificación Periódica de los Saldos: De bancos y los arqueos correspondientes sea programado o no esta revisión es siempre saludable para evitar Riesgos innecesarios.

#### Controles en las operaciones

Paralelamente, con los controles respecto al movimiento de fondos, se han de implantar los controles específicos de las operaciones de cobranzas. Estos son:

- a. Utilización de los recibos pre-numerados.
- b. Plazos de liquidación.
- c. Endoso de cheques recibidos como medio de pago.
- d. Cheques que deben depositarse en fecha determinada.
- e. Valores recibidos por correspondencia.
- f. Descuentos por pronto pago.
- g. Cobro de documentos. (Créditos y Cobranzas: 2010: Internet)

#### ➤ Rotación de las cuentas por cobrar

Indica la velocidad o lentitud con la cual las cuentas por cobrar se convierten a efectivo. Un período promedio de cobranza que sea significativamente más prolongado que el de otras empresas en su industria puede dar como resultado una política más liberal para la concesión de crédito o una calidad más pobre en las cuentas por cobrar o ambas cosas.

La rotación de las cuentas por cobrar también sirve como indicador primario de la eficiencia en esta área de inversión. Por ejemplo, la comparación del período promedio de cobranza con los términos de venta puede revelar una selección de crédito, o esfuerzos de crédito, de naturaleza deficiente. Una serie de años en los cuales decline la rotación de las cuentas por cobrar puede revelar una situación que se esté saliendo de control. Al no haber cambios en los términos de ventas, una inversión creciente en cuentas por cobrar en relación con el volumen de ventas indica un cambio deliberado de política, la realización de ventas a clientes más marginales o el que se esté desarrollando un esfuerzo insuficiente de la cobranza. (SpillerEarl y Gosman Martin: 1998: 672)

➤ Índice de Rotación de Cartera

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}$$

➤ Período de Cobro

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes} \times 365}{\text{Ventas Netas}}$$

#### **2.4.2.2. Marco conceptual variable dependiente**

➤ Rentabilidad

Ser rentable significa percibir ganancias. Una empresa es rentable si alcanza utilidades al realizar su actividad productiva.

La rentabilidad empresarial es el resultado del proceso productivo. Es la utilidad o ganancia del negocio, producto de la actividad económica que combina factores productivos con el objetivo de obtener bienes y servicios que al venderse generan utilidades para la empresa.

Es la medida del rendimiento del capital o la inversión que efectúan los inversionistas en las empresas al comprar y combinar recursos materiales, humanos, técnicos y financieros durante un período determinado.

La rentabilidad permite a los empresarios establecer comparaciones entre sus ganancias y la inversión hecha con la intención de evaluar la eficiencia de su actividad. Dicho análisis les permitirá tomar decisiones. Si la rentabilidad es elevada, deben continuar con su actividad; si es baja en relación con sus expectativas, deben buscar nuevas alternativas de inversión o modificar sus estrategias dentro de la propia empresa.

Una empresa con utilidades es rentable; no obstante, las hay que no lo son. Algunas son más rentables que otras. Se aplica el concepto margen de rentabilidad para efectuar el análisis del rendimiento de la empresa.

El margen de rentabilidad es la relación que existe entre las utilidades obtenidas en un cierto período, por ejemplo un año, y la inversión operada para lograrla.

$$\text{Margen de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Inversión}}$$

(José S. Méndez M.: 2011: 300)

➤ Medición de la rentabilidad

Existen dos formas básicas de medir la rentabilidad empresarial.

- ❖ La rentabilidad económica
- ❖ La rentabilidad financiera

Rentabilidad económica

Es el rendimiento de la inversión, representado por los factores productivos o activos de una empresa en un período determinado, independientemente del financiamiento de dichos activos.

Esto quiere decir que, para la rentabilidad económica, no importa quién sea el dueño de los recursos invertidos, sino el nivel de rendimiento. La rentabilidad económica permite:

- a) Medir la capacidad de una empresa para generar valor, sin considerar su financiamiento.
- b) Comparar la rentabilidad entre empresas, sin tomar en consideración el pago de intereses por financiamiento.
- c) Evaluar la eficiencia de la gestión empresarial.
- d) Determinar si la empresa es rentable o no, con independencia de su financiamiento.

Existen distintas maneras de calcular la rentabilidad económica de acuerdo con los conceptos empleados acerca de los resultados y de la propia inversión. A pesar de ello, puede considerarse, en forma general, que el principal indicador de la rentabilidad económica (RE) es el resultado antes del pago de intereses e impuestos dividido entre el activo total promedio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total promedio}}$$

### Rentabilidad financiera

Es el rendimiento de los capitales que son propios de la empresa en un período específico. Es decir, si la empresa tiene financiamiento, primero debe pagar los intereses y, luego, calcular esta rentabilidad.

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad de la empresa, no de los accionistas; es un concepto de resultados finales que contempla tanto la estructura financiera de la empresa como las consecuencias de las decisiones financieras tomadas.

La rentabilidad financiera permite:

- a) Dar información más certera a los propietarios o accionistas de la empresa respecto de la marcha del negocio.
- b) Conocer el potencial de la empresa para producir ingresos propios.
- c) Tomar decisiones financieras:
  - ❖ Recurrir al financiamiento interno.
  - ❖ Acudir al financiamiento externo.
  - ❖ Ampliar el capital social.
  - ❖ Una combinación de las tres anteriores.
  - ❖ Basarse en los recursos propios.

En contraste con la rentabilidad económica, existen menos formas de medir la rentabilidad financiera (RF). La más común es el cociente que resulta de dividir el resultado neto entre el promedio de los fondos propios.

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Promedio de fondos propios}}$$

El resultado neto es el cociente del ejercicio después de pagar los intereses por financiamiento y se expresa antes del pago de impuestos porque mide el rendimiento de los recursos que no son propios de la empresa. En síntesis, la rentabilidad económica calcula la eficiencia operativa (técnica-organizativa) de la corporación en combinación con la libertad de fijar precios. Por su parte, la rentabilidad financiera evalúa la operación financiera de la empresa, su nivel de endeudamiento y el costo del mismo, asimismo, mide si los recursos obtenidos por financiamiento permiten alcanzar las tasas de



rentabilidad superiores o inferiores a los intereses pagados. (José S. Méndez M.: 2011: 300 – 302)

➤ Análisis de Rentabilidad

La capacidad de una empresa para obtener utilidades o su rentabilidad, es la efectividad real de la misma, la cual depende de la eficiencia y eficacia de sus operaciones así como de los medios o recursos que dispone. El análisis de rentabilidad se concentra principalmente en la relación entre los resultados de las operaciones según se presentan en el estado de resultados y los recursos disponibles para la empresa como se presentan en el balance general.

Los principales análisis que se utilizan en la evaluación de la rentabilidad incluyen:

- ❖ Razón de ventas netas entre activos
- ❖ Tasa de rendimiento neto de sus activos
- ❖ Tasa de rendimiento operacional de sus activos
- ❖ Tasa de rendimiento del patrimonio
- ❖ Apalancamiento financiero
- ❖ Tasa de rendimiento del patrimonio de los accionistas comunes
- ❖ Utilidad por acción común
- ❖ Razón precio – utilidad.

(Rodrigo Estupiñan y Orlando Estupiñan: 2010: 150)

➤ Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad permiten evaluar el resultado de la gestión de las empresas.

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

### Rentabilidad neta del activo

Este es un índice que muestra la eficiencia en el uso de los activos de las empresas.

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

En el caso de este indicador, también se debe tener en cuenta la limitación que implica el hecho de tener que comparar unas utilidades que están en sucres (dólares) actuales contra unos activos, especialmente los fijos, valorados al costo, en sucres (dólares) de años anteriores. Esto se supera cuando se efectúa la corrección monetaria a los estados financieros, hasta 1999.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad (Pérdida) Neta}}{\text{Activo Total}}$$

### Margen bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas: la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos: y, para generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas, y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

### Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales; vale decir los gastos de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa

pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.-

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

#### Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unida de venta.

Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede ser que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

$$\text{Rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad (Pérdida)Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

#### Rentabilidad sobre patrimonio

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado, o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

La rentabilidad sobre el patrimonio depende del producto de varios factores: eficiencia o margen neto sobre las

ventas, la eficiencia en el manejo de los activos mediante su rotación, y del factor de la deuda, que se conoce como el apalancamiento financiero.

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado la rentabilidad: si por la gestión en ventas, por el manejo de precios y costos, por la eficiencia en el manejo de recursos, o por el grado de apalancamiento financiero, a fin de formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa.

$$\begin{aligned} & \text{Rentabilidad sobre patrimonio} \\ &= \frac{\text{Util. Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Vtas.}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} \end{aligned}$$

#### Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera es, probablemente, el indicador más importante pues mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja, además, las expectativas de los accionistas o socios, las cuales suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad que indica la rentabilidad que dejan de percibir, en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

La rentabilidad financiera puede explicarse a través de la descomposición en varios índices, simultáneamente; en este caso, por el denominado método Pares, a partir de la rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la recuperación que tiene el impuesto sobre la utilidad neta.

$$\begin{aligned} & \text{Rentabilidad financiera} \\ &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Utilid. Antes Inter. Eimpts}}{\text{Activo}} \\ & \times \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Utilid. Antes Impts}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Utilid. Antes Inter. Eimpts}} \\ & \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Utilid. Antes Impts}} \end{aligned}$$

(Superintendencia de Compañías: 2004: 16-20)

#### ➤ Gestión Financiera

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en

función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros. (Fernando Martín: 1999: 113)

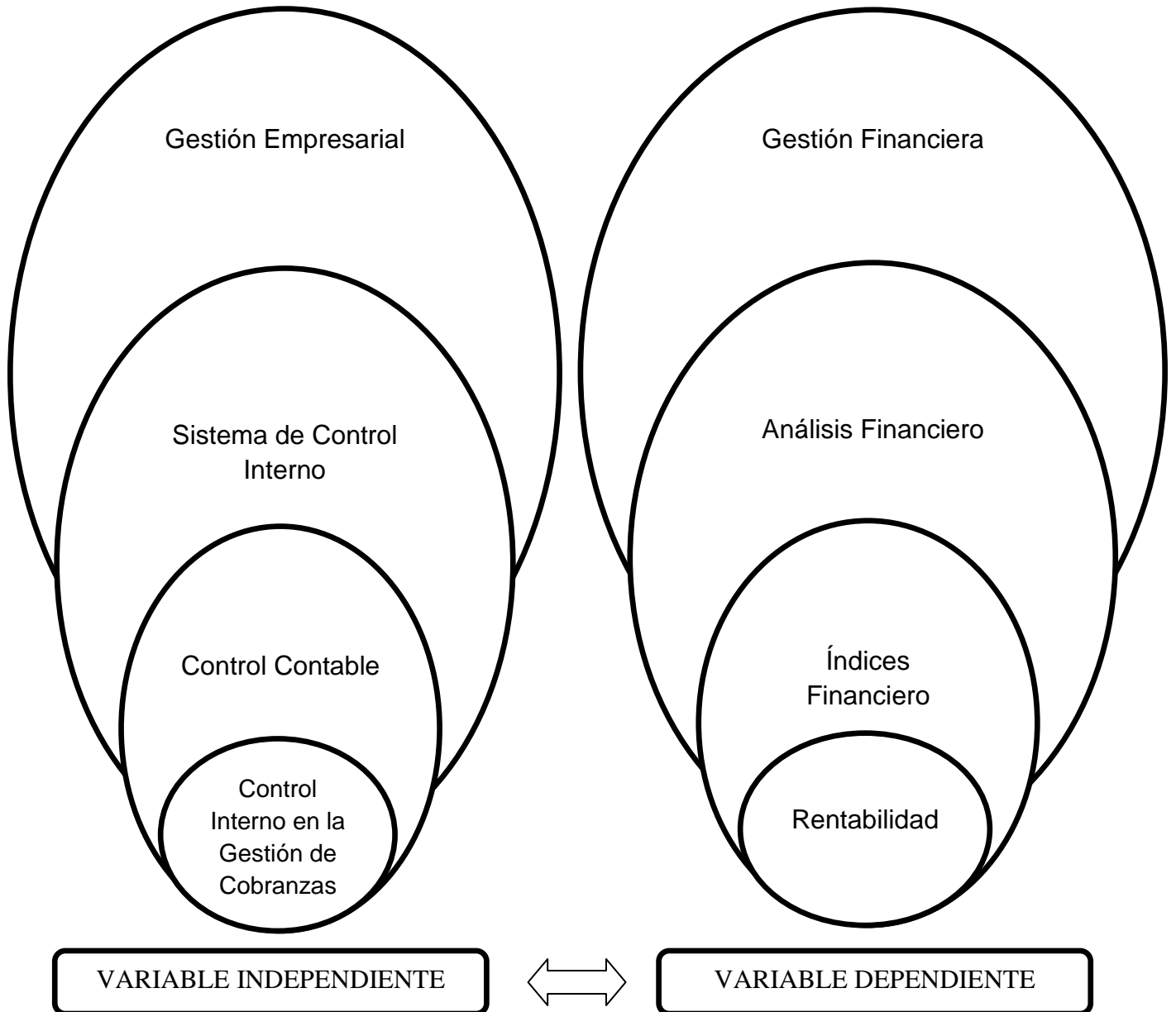
➤ Análisis Financiero

Consiste en determinar la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ella, mediante la interpretación de la información contable y demás información cuantitativa y cualitativa disponible.

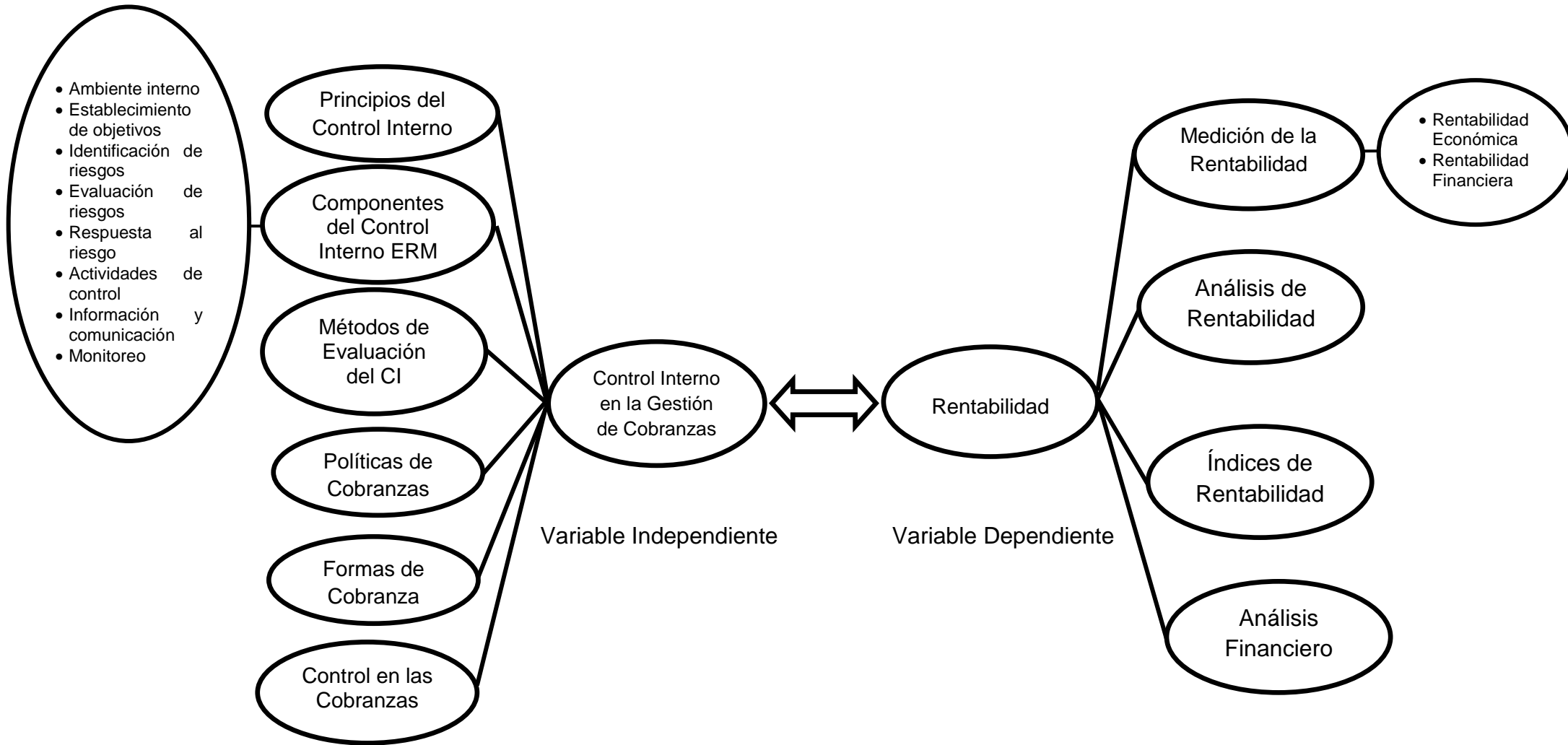
Es importante recalcar que la sola información contable no permite, en la mayoría de los casos, tener una visión completa del estado en que se encuentra la empresa. Se requiere conocer, adicionalmente, aspectos internos y externos a ella. Entre los aspectos internos se puede mencionar el tipo de empresa (manufacturera, comercial, servicios, financiera), tecnología utilizada, calidad del personal, estructura organizacional, líneas de producto. A nivel externo, se debe considerar el sector industrial al cual pertenece la empresa (textil, metalmecánica, alimentos, minería, construcción), la competencia, políticas gubernamentales, mercado, situación social, proveedores, impacto de la inflación y la devaluación. (Ramiro Gamboa V.: 1994: 33)

## 2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

### ✓ Superordinación conceptual



• Subordinación conceptual



## 2.5. HIPÓTESIS

La inaplicación de control interno en la gestión de cobranzas es lo que produce la disminución de la rentabilidad en la Distribuidora DISMAC.

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Control interno en la gestión de cobranzas.
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Unidad de observación:** Distribuidora DISMAC
- **Términos de relación:** es lo que produce, la, en



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

El desarrollo de la investigación que se propone es predominantemente cualitativo porque el problema que se plantea requiere de una investigación interna utilizando técnicas cualitativas que permitirán una observación naturalista con el objeto de descubrir e interpretar la realidad del problema en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera; donde la participación activa de la población es la clave esencial para el éxito de la investigación.

Según **Víctor Hugo Abril (2010: Internet)**,

La investigación cualitativa, por su parte, se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo. Algunas características son:

- a. Los objetivos de la investigación y el proceso de seguir son conocidos tanto por los encuestadores y técnicos como por la población.
- b. El proceso de investigación es realizado en forma conjunta entre la población y los técnicos.
- c. La comunidad es parte activa, se le reconocen sus potencialidades.
- d. La investigación no es un proceso estático, sino una acción; es una oportunidad de formación para la población.
- e. e. Cualquier investigación, intervención o acción donde se busque el desarrollo del medio para tener éxito tiene que suscitar la participación activa de la población.

En el presente estudio, se utilizará para la formulación de una hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes; se trabajará con una

población pequeña que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con la interacción de todos los actores que forman la empresa y sus resultados no serán generalizables debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en el que se desarrolla comúnmente la empresa; la investigación se desarrollará con un criterio holístico y una población dinámica para observar, describir, interpretar y solucionar el problema identificado.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Según **Luis Herrera E. et. al. (2010: 95)**, “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.”

Esta investigación es útil para el análisis de la problemática en el lugar mismo donde suceden los hechos, lo que permitirá tener contacto directo con la realidad que tiene Distribuidora DISMAC, logrando diagnosticar necesidades y obtener información suficiente para proponer las posibles soluciones al problema de manera que se pueda cumplir cada uno de los objetivos expuestos en esta investigación.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según **César A. Bernal (2006: 112)**,

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. De acuerdo con Cázares Hernández *et al*, la

investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento. Para los autores mencionados, las principales fuente documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Esta modalidad de investigación es de gran utilidad pues permite dar soporte al presente trabajo a través del desarrollo del marco teórico, la utilización de citas y elaboración de bibliografía.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Según **Stella Domínguez (2011: Internet)**,

La investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. Se caracteriza en que la información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin estructura. El concepto estructura hace referencia al grado de estandarización impuesto en el proceso de recolección de datos.

Este tipo de investigación ha sido de gran utilidad porque gracias al análisis cualitativo de la información primaria, obtenida a través de entrevistas con los principales involucrados, ha permitido que sea posible el planteamiento del problema de manera precisa en la primera etapa de investigación.

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Según **César A. Bernal (2006: 112)**,

La investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos de procedimientos investigativos más populares y utilizados para los principiantes en la actividad investigativa.

En el presente trabajo de investigación se aplicará la investigación descriptiva para la explicación y detalle de las características más importantes del problema de estudio, describiéndolo tal como se produce en la realidad, en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones.

### **3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según **César A. Bernal (2006: 113)**,

Para Salkind, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio de un factor influye directamente en un cambio en otro.

El presente trabajo de investigación que se propone, está enmarcado dentro de las características de la investigación correlacional, debido a que se examinará el grado de relación que existe entre las dos variables de la hipótesis en el contexto particular de Distribuidora DISMAC.

### **3.3.4. Investigación explicativa**

Según **Frank Morales (2010: Internet)**,

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Para el presente trabajo, la investigación explicativa será muy útil para responder al por qué de los problemas que se presentan en Distribuidora DISMAC con respecto al control interno en la gestión de cobranzas y su incidencia en la rentabilidad, permitiendo establecer la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente, con la finalidad de conocer su futuro comportamiento.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. Población**

Según **Luis Herrera E. et. al. (2010: 98)**, “la población es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características.”

Para la presente investigación se considerará como población al personal administrativo y de ventas de la entidad.

**TABLA 1. Nómina oficial del personal administrativo y de ventas de Distribuidora DISMAC**

<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Marina Ati	Propietaria
2	Alberto Heredia	Gerente - Propietario
3	Gloria Tayo	Contadora
4	Lorena Achote	Auxiliar de Contabilidad - Facturadora
5	René Zapata	Bodeguero
6	Fernando Sangucho	Vendedor
7	Fernanda Paula	Vendedor
8	Luis Sillo	Vendedor
9	Miriam Vega	Vendedor
10	William Catota	Chofer – Despachador
11	Armando Vega	Chofer – Despachador

Fuente: Distribuidora DISMAC  
Elaborador por: María Belén Romero Espinosa (2013)

### **3.3.2. Muestra**

Según **Cesar Augusto Bernal Torres (2010: 161)**,

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Los pasos para definir una muestra son los siguientes:

1. Definir la población
2. Identificar el marco muestral
3. Determinar el tamaño de la muestra
4. Elegir un procedimiento de muestreo
5. Seleccionar la muestra.”

Considerando que la población a investigar es pequeña, compuesta por 11 personas, no se aplicará ningún tipo de muestreo para determinar el tamaño de la muestra, en consecuencia se trabajará con toda la población.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según **Luis Herrera E. et. al. (2010: 108)**,

La Operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación (marco teórico) a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles; en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información.

En el presente trabajo de investigación se aplicará para determinar con exactitud la información necesaria a recoger, así como las fuentes y técnicas para captar información y así realizar un análisis posterior a los resultados obtenidos.

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

#### Control Interno en la Gestión de Cobranzas

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas
El Control Interno en la Gestión de Cobranzas comprende la observancia de procedimientos internos que aseguren que la recuperación de los créditos se realiza de manera eficiente y eficaz.	Políticas y procedimientos de Control Interno	Número de políticas aplicadas en la gestión de cobranzas.	¿Se han implementado políticas que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes?	Encuesta al personal administrativo y de ventas con cuestionario 1 (ver Anexo 3)
		Nº de procedimientos aplicados en la gestión de cobranzas.	¿Se han establecido un manual por escrito de procedimientos para una adecuada gestión de cobranzas?	
	Componentes de Control Interno ERM	Nº de actividades de control enfocadas a minimizar riesgos en la gestión de cobranzas.	¿Producen resultados efectivos en la gestión de cobranzas las actividades de control aplicadas?	
		Nº de riesgos internos o externos identificados en la gestión de cobranzas.	¿El personal de la empresa es consciente de los riesgos existentes en la gestión de cobranzas?	



### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

#### Rentabilidad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas
Rentabilidad comprende la capacidad de la empresa para generar beneficios por las operaciones que realiza.	Medición de la rentabilidad	Determinar el porcentaje de rentabilidad financiera.	<p>¿Conoce el nivel de ventas mensual que debe alcanzar la empresa para cubrir los costos y gastos operacionales?</p> <p>¿Los resultados operativos (utilidad) arrojan estabilidad económica en la empresa?</p> <p>¿Qué tipo de método o técnica emplea para medir la rentabilidad de su empresa y así tomar decisiones?</p> <p>¿Según su criterio, en los dos últimos años la empresa ha tenido un crecimiento económico?</p>	Encuesta al personal administrativo y de ventas con cuestionario 1 (ver Anexo 3)
		Determinar el porcentaje de rentabilidad económica.		
	Índices de rentabilidad	Determinar índices de: Rentabilidad neta del activo, Margen bruto y Rentabilidad neta de ventas.		

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. et. al. (2010: 114)**, “La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cualitativo, considerando los siguientes elementos:

- ***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.*** En el presente trabajo, los sujetos a ser investigados son el personal administrativo y de ventas de la Distribuidora DISMAC.
- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.*** Para la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta.

Según **Luis Herrera E. y otros (2010: 120)**, “La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito”.

En el presente trabajo, la encuesta será de gran utilidad pues permitirá recoger datos sobre una amplia gama de necesidades de información en lo que se refiere a los objetivos y variables de esta investigación.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** Para ejecutar la técnica a utilizar en esta investigación se elaborará un cuestionario conforme a las necesidades de información de esta investigación.

Según **Luis Herrera E. y otros (2010: 120 y 121),**

Tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario. Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio. El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática, información de la población investigada, sobre las variables que interesan estudiar. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, sienten, esperan, aman o desprecian, aprueban o desaprueban, a los motivos de sus actos, etc.

En la presente investigación, este instrumento es de gran utilidad ya que recoge la información de manera clara y precisa pues permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos; proporcionando información sobre un mayor número de personas en un período bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar dichos datos.

- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).*** Para el desarrollo del presente trabajo, han contribuido de manera voluntaria y desinteresada la Ing. Gabriela Romero y la Dra. Ceci

*Toscano con sus sugerencias y asesoramiento, los mismos que han sido claves para la elaboración de esta investigación.*

- ***Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.***

**TABLA 2. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta	<i>¿Cómo? Método Inductivo</i>
	<i>¿Dónde? Distribuidora DISMAC</i>
	<i>¿Cuándo? Segunda semana de mayo</i>

Fuente: Distribuidora DISMAC  
Elaborador por: María Belén Romero Espinosa (2013)

Según **César Augusto Bernal Torres (2010: 56)**,

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Este método en la presente investigación, es muy importante por cuanto fundamenta la formulación de la hipótesis y se aplicará en los procesos de observación, clasificación y estudio de los hechos; permitiendo llegar a una generalización; y la contrastación.

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

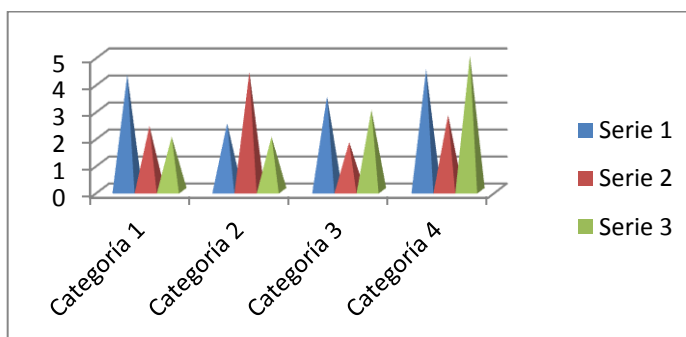
TABLA 3. Políticas que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
Si		
No		
Total		

Fuente: Distribuidora DISMAC

Elaborador por: María Belén Romero (2013)

- **Representaciones gráficas.**



Fuente: Distribuidora DISMAC

Elaborador por: María Belén Romero (2013)

Figura 1. Políticas que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** La presente investigación se basará en el método de Chi-cuadrado.

De acuerdo a **Víctor Díaz Narváez (2009: Internet)**,

Podemos definir a la prueba de ji-cuadrado como un método para obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas, y puede obtenerse a través de la función que ya conocimos en el Tema 1, pero que ahora se presenta en forma detallada:

$$X^2 = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \dots + \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n}$$
$$= \sum_{n=1}^k \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n}$$

Si esta función mide la discrepancia entre valores observados y esperados, entonces es fácil deducir que, cuando ambos valores coinciden, es decir cuando no hay discrepancia entre ellos, el valor de  $X^2 = 0$ , mientras que si  $X^2 > 0$  estas frecuencias no concuerdan exactamente. El estudiante podrá darse cuenta de que mientras más grande es el valor de este estadígrafo, mayor es la discrepancia entre los valores observados y esperados. El problema es que hay que definir cuál es la magnitud de un valor suficientemente grande a partir del cual la prueba pueda considerarse significativa y discriminar efectivamente la existencia (o no) de discrepancia entre los valores observados y esperados,

lo cual será visto más adelante cuando estudiemos las pruebas de significación.

La distribución muestral  $X^2$  tiene una característica, y es que la misma puede aproximarse con gran exactitud a la distribución teórica, si las frecuencias esperadas son al menos mayores que 1 y no más del 20% son menores que el valor 5 (aunque esto aún está en discusión) mejorando su aproximación al aumentar el tamaño de la muestra.

La distribución teórica de ji-cuadrado depende del número de grados de libertad, el cual está dado por:  $\nu = k - 1$

### *Pruebas de significación*

En la práctica, las frecuencias esperadas son calculadas sobre la base de una hipótesis  $H_0$ . Si bajo esta hipótesis el valor de  $X^2$ , que se obtiene a partir de (1), es mayor que algún valor crítico, la conclusión pertinente es que los valores observados y esperados discrepan significativamente y rechazaremos  $H_0$  para un nivel de significación dado como 0,05 ó 0,01. Los valores críticos pueden ser  $X^2_{(0,95)}$  ó  $X^2_{(0,99)}$ . De lo contrario, aceptaremos  $H_0$ .

Es necesario plantear que cuando los resultados de  $X^2$  son muy cercanos a cero hay que tener algún grado de desconfianza, puesto que es muy raro (pero no imposible) que los valores observados concuerden fuertemente con los esperados. Es estos casos hay que revisar el procedimiento estadístico y la investigación en general.

- ***Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.***

**TABLA 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Evaluar los posibles controles internos en la gestión de cobranzas para el diagnóstico de la situación actual.		
Evaluar la evolución de la rentabilidad para la toma de decisiones ajustadas a los objetivos de la empresa.		
Proponer el diseño de un sistema de control interno basado en el Informe COSO II - ERM para la gestión de cobranzas que permita la salvaguarda de los recursos financieros de Distribuidora DISMAC.		

Fuente: Distribuidora DISMAC  
Elaborador por: María Belén Romero (2013)



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

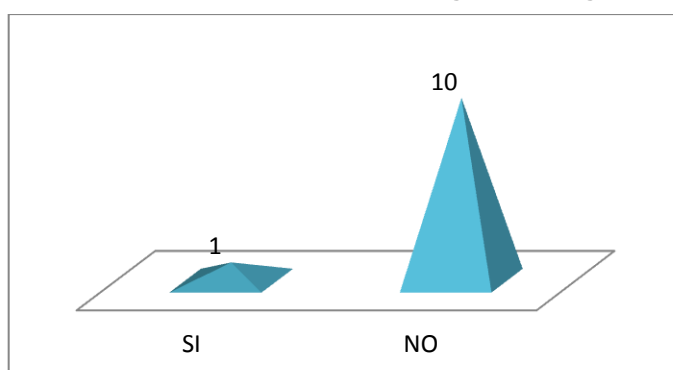
1. ¿Se aplica, en la empresa, un sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas?

**Tabla 5. Sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9,09%
NO	10	90,91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura 2. Sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

#### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 90.91% indica que en la empresa no se aplica un sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas, mientras que el 9.09% dice que si se aplica dicho sistema.

#### **Interpretación.-**

Por los resultados obtenidos se puede decir que, el no aplicar un sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas afecta a la empresa, obstaculizando su desarrollo y crecimiento económico.

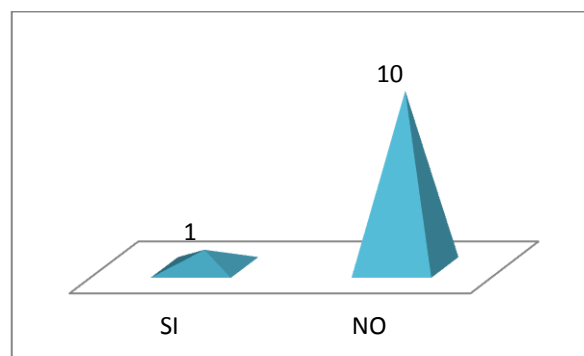
2. ¿Se han implementado políticas y procedimientos por escrito, que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes?

**Tabla 6. Políticas y procedimientos por escrito para el proceso de cobros a clientes**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9,09%
NO	10	90,91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura 3. Políticas y procedimientos por escrito para el proceso de cobros a clientes**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 90.91% afirma que no se han implementado políticas y procedimientos por escrito que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes, mientras que el 9,09% indica que si se han implementado dichas políticas y procedimientos.

### **Interpretación.-**

El 90.91% de los encuestados indica que en la empresa no se han implementado políticas y procedimientos por escrito para el proceso de cobros a clientes, por lo que se hace realmente difícil controlar las actividades y el cumplimiento de las responsabilidades de los encargados de dicho proceso.

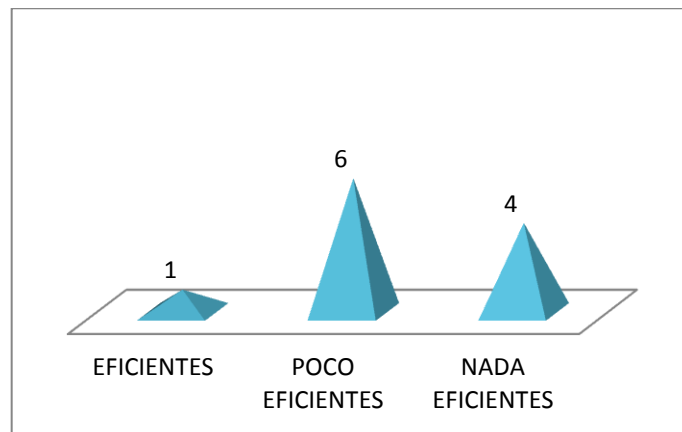
3. Califíquese los controles basados en riesgos aplicados en la gestión de cobranzas

**Tabla 7. Calificación de los controles basados en riesgos aplicados en la gestión de cobranzas**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTES	1	9,09%
POCO EFICIENTES	6	54,55%
NADA EFICIENTES	4	36,36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura4. Calificación de controles basados en riesgos aplicados en la gestión de cobranzas**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de personas encuestadas, el 54.55% manifiesta que los controles basados en riesgos aplicados a la gestión de cobranzas son poco eficientes; el 36.36% dicen que son nada eficientes y el 9,09% indica que los controles contables son eficientes.

### **Interpretación.-**

Del 100% de los encuestados, el 54.55% califica a los controles basados en riesgos de la gestión de cobranzas como poco eficientes, por lo que no se puede confiar en dichos controles y se debe tener en cuenta el riesgo que esto significa.

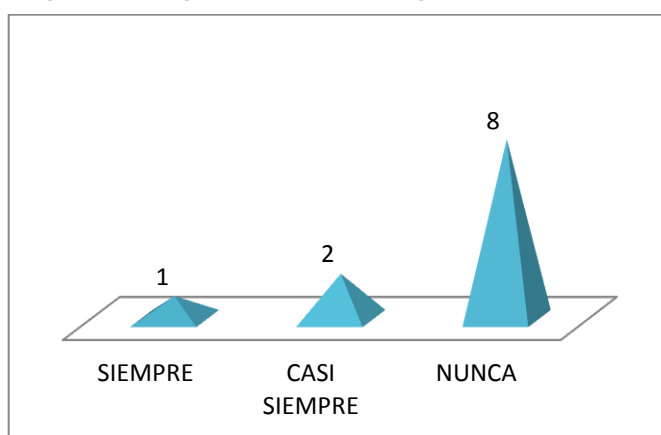
4. ¿El personal de la empresa conoce de los posibles riesgos que afectan a la gestión de cobranzas?

**Tabla 8. Riesgos existentes en la gestión de cobranzas**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9,09%
CASI SIEMPRE	2	18,18%
NUNCA	8	72,73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura 5. Riesgos existentes en la gestión de cobranzas**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de personas encuestadas, el 72.73% indican que el personal nunca conoce de los posibles riesgos que afectan a la gestión de cobranzas; el 18% manifiestan que casi siempre y; el 9.09% dice que siempre conoce.

### **Interpretación.-**

El 72.73% de los encuestados manifiesta que el personal de la empresa nunca conoce de los posibles riesgos que afectan a la gestión de cobranzas, por lo que se puede determinar que en la organización no se han evaluado los riesgos y por tanto no se ha hecho nada por contrarrestarlos.

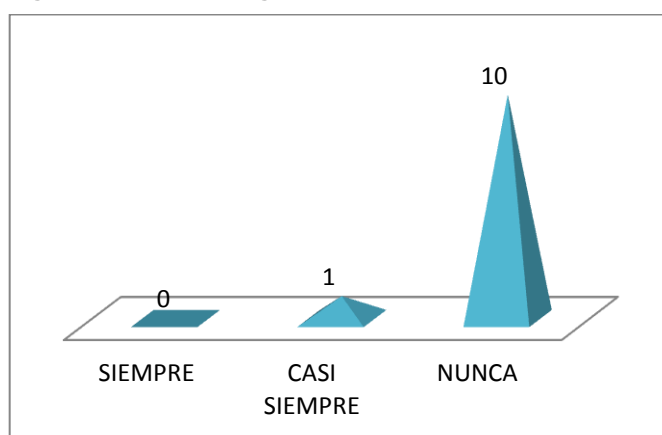
5. ¿El ingreso de efectivo por recaudaciones es controlado a través de comprobantes?

**Tabla 9. Control de ingreso de efectivo por recaudaciones**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00%
CASI SIEMPRE	1	9,09%
NUNCA	10	90,91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura6. Control de ingreso de efectivo por recaudaciones**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 90.91% afirma que el ingreso de efectivo por recaudaciones nunca es controlado a través de comprobantes; mientras que el 9.09% manifiesta que el ingreso de efectivo por recaudaciones es casi siempre controlado a través de comprobantes.

### **Interpretación.-**

El 90.91% de los encuestados indica que el ingreso de efectivo por recaudaciones nunca es controlado a través de comprobantes, por lo que no se puede tener control, ni información exacta y real de las recaudaciones diarias a clientes.

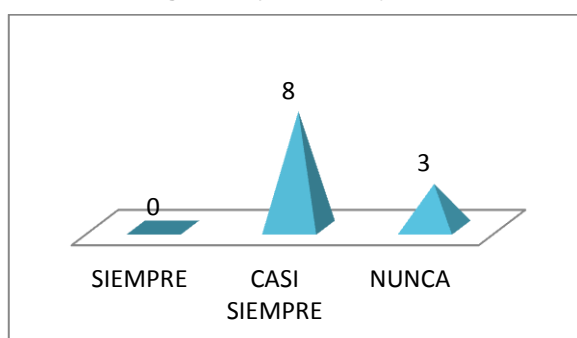
6. ¿Se evalúa a los responsables de cobros sobre la gestión realizada y el porcentaje de recuperación de cartera?

**Tabla 10. Evaluación a la gestión y porcentaje de recuperación de cartera**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00%
CASI SIEMPRE	8	72,73%
NUNCA	3	27,27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura7. Evaluación a la gestión y porcentaje de recuperación de cartera**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 72.73% indica que casi siempre se evalúa a los responsables de cobros sobre la gestión realizada y el porcentaje de recuperación de cartera; en tanto que el 27.27% manifiesta que no se realiza ninguna evaluación a los responsables de cobros.

### **Interpretación.-**

El 90.91% de los encuestados indican que casi siempre se evalúa a los responsables de cobros sobre la gestión realizada y el porcentaje de recuperación de cartera; lo que evidencia que en la entidad no se controla regularmente la recuperación de cartera, por lo que no se puede determinar si los encargados cumplen con los criterios establecidos.

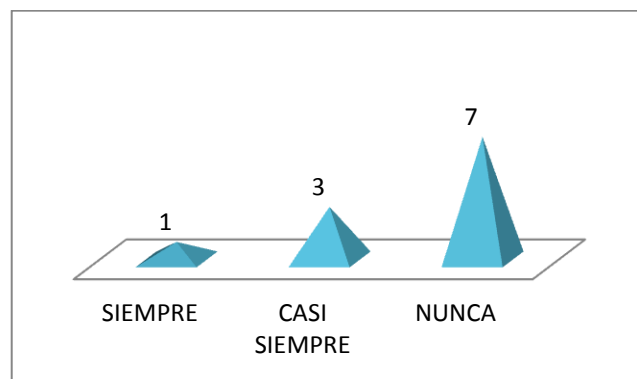
7. ¿Los trabajadores comunican a la gerencia sobre posibles errores irregulares respecto a la gestión de cobranzas?

**Tabla 11. Comunicación a la gerencia sobre posibles irregularidades**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9,09%
CASI SIEMPRE	3	27,27%
NUNCA	7	63,64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura 8. Comunicación a la gerencia sobre posibles irregularidades**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 63.64% indica que nunca se comunica a la gerencia sobre posibles errores o irregularidades respecto a la gestión de cobranzas; el 27.27% manifiesta que casi siempre se comunica a la gerencia y el 9.09% indica que siempre se comunica a la gerencia sobre posibles errores o irregularidades.

### **Interpretación.-**

Por los resultados obtenidos, se puede decir que no se han establecido canales de comunicación eficientes entre el personal y la gerencia para que se pueda informar a la misma sobre posibles irregularidades o inconvenientes que pueden darse en la empresa.

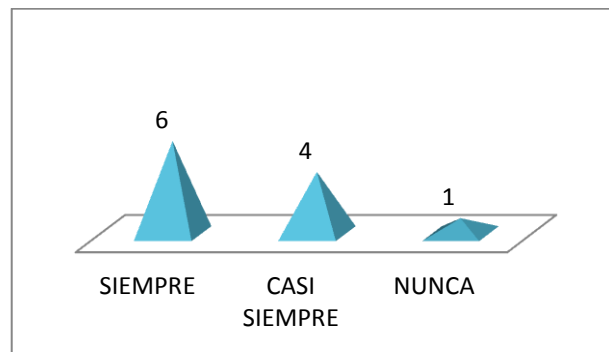
8. ¿Se comunica con eficacia a los trabajadores encargados de la gestión de cobranzas sobre sus tareas, responsabilidades y obligaciones?

**Tabla 12. Comunicación a los trabajadores sobre sus responsabilidades**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	54,55%
CASI SIEMPRE	4	36,36%
NUNCA	1	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura 9. Comunicación a los trabajadores sobre sus obligaciones**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 54.55% indica que siempre se comunica con eficacia a los trabajadores encargados de la gestión de cobranzas sobre sus tareas, responsabilidades y obligaciones; el 36.36% manifiesta que casi siempre se comunica con eficacia a los trabajadores y el 9.09% indica que nunca se comunica a los trabajadores sobre sus tareas, responsabilidades y obligaciones.

### **Interpretación.-**

El 53.55% de encuestados manifiestan que el personal de la empresa encargado de la gestión de cobranzas es consciente de sus tareas, y obligaciones lo que es importante para que cada uno de los trabajadores pueda hacerse responsable de sus acciones y decisiones.



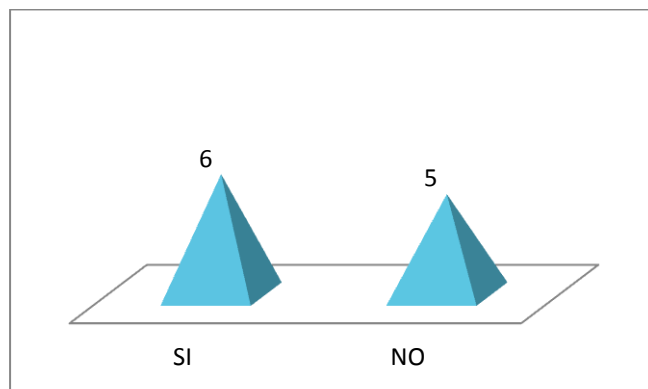
9. ¿Considera usted que la actual rentabilidad de la empresa es la adecuada?

**Tabla 13. Rentabilidad actual de la empresa**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	54,55%
NO	5	45,45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura 10. Rentabilidad actual de la empresa**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 54.55% considera que la actual rentabilidad de la empresa es la adecuada, y el 45.45% indica que la rentabilidad actual de la empresa no es adecuada.

### **Interpretación.-**

El 45.45% de los encuestados manifiesta que la actual rentabilidad de la empresa no es la adecuada, lo que dificulta que la organización cumpla con sus objetivos, principalmente, el de expandirse y distribuir más líneas de productos.

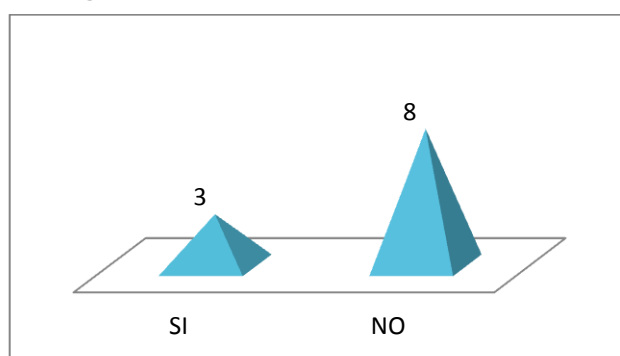
10. ¿Conoce usted si en la empresa se evalúa la rentabilidad con frecuencia?

**Tabla 14. Evaluación de la rentabilidad de la empresa**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27,27%
NO	8	72,73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura11. Evaluación de la rentabilidad de la empresa**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 72.73% menciona que desconoce si la rentabilidad de la empresa se evalúa frecuentemente; en tanto que el 27.27% conoce que la rentabilidad de la empresa se evalúa frecuentemente.

### **Interpretación.-**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el mayor número de empleados desconocen si se evalúa la rentabilidad con frecuencia lo que ocasiona que estos ignoren los niveles de ventas que deben alcanzar para cumplir con las expectativas de los propietarios de la empresa.

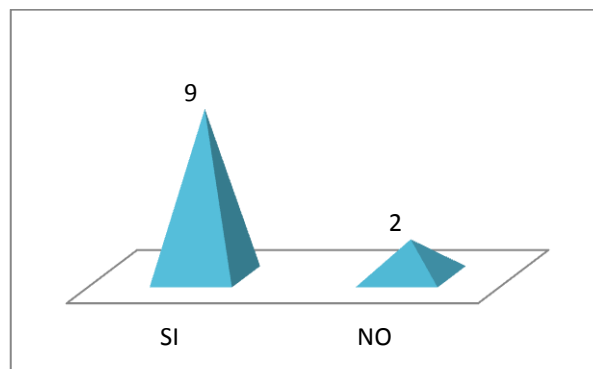
11. ¿Considera necesaria la implementación de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas en la empresa?

**Tabla 15. Sistema de control interno para la gestión de cobranzas**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	81,82%
NO	2	18,18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

**Figura12. Sistema de control interno para la gestión de cobranzas**



Fuente: Investigación de campo (2013)  
Elaborado por: Belén Romero

### **Análisis.-**

Del 100% de encuestados, el 81.82% considera necesaria la implementación de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas; mientras que el 18.18% no considera necesaria la implementación de dicho sistema.

### **Interpretación.-**

Según los resultados alcanzados se puede decir que un porcentaje representativo del personal de la empresa cree que es necesario implementar un sistema de control interno para la gestión de cobranzas, lo que es importante para obtener seguridad de que las actividades se están cumpliendo de manera adecuada y la información es real y oportuna.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 1. Planteamiento de la hipótesis

H1= Hipótesis Alternativa

H0= Hipótesis Nula

Hi La aplicación de control interno en la gestión de cobranzas si permitirá mejorar la rentabilidad en la Distribuidora DISMAC.

H0 La aplicación de control interno en la gestión de cobranzas no permitirá mejorar la rentabilidad en la Distribuidora DISMAC.

### 2. Estimador estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

$X^2$  = Valor Chi Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

### 3. Nivel de Significación (0,05)

$$gl = (C - 1)(F - 1)$$

Dónde:

Gl = Grados de libertad

C = Columnas

F = Filas

### 4. Cálculo del Chi Cuadrado

Variable Independiente: Control Interno en la Gestión de Cobranzas

¿Se aplica, en la empresa, un sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9,09%
NO	10	90,91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Variable Dependiente: Rentabilidad

¿Considera usted que la actual rentabilidad de la empresa es la adecuada?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	54,55%
NO	5	45,45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Frecuencias Observadas

Control Interno en la Gestión de Cobranzas	Rentabilidad		TOTAL
	SI	NO	
SI	1	6	7
NO	10	5	15
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>22</b>

Frecuencias Esperadas

Control Interno en la Gestión de Cobranzas	Rentabilidad		TOTAL
	SI	NO	
SI	3,5	3,5	7
NO	7,5	7,5	15
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>22</b>

Chi cuadrado

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
1	3,5	-2,5	6,25	1,79
6	3,5	2,5	6,25	1,79
10	7,5	2,5	6,25	0,83
5	7,5	-2,5	6,25	0,83
$\Sigma$				<b>5,24</b>

$$x^2 = 5,24$$

Grados de libertad

$$gl = (C - 1)(F - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 1 \times 1$$

$$gl = 1$$

$$x^2_{tabla} = 3,84$$

Regla de decisión

Si  $x^2_{tabla} > x^2_{calculado}$  acepto  $H_0$

Si  $x^2_{tabla} < x^2_{calculado}$  rechazo  $H_0$  y acepto  $H_1$

De acuerdo con lo establecido, si el punto crítico ( $x^2_{tabla}$ ) se encuentra ubicado dentro de la zona de aceptación se podrá aceptar la Hipótesis alterna la misma que permitirá el avance y desarrollo del proyecto planteado, pues matemáticamente es probable y realizable.

## 5. Decisión

Como  $x^2_{tabla} = 3.84$  es menor a  $x^2_{calculado} = 5.24$ , rechazo  $H_0$  y acepto  $H_1$ .

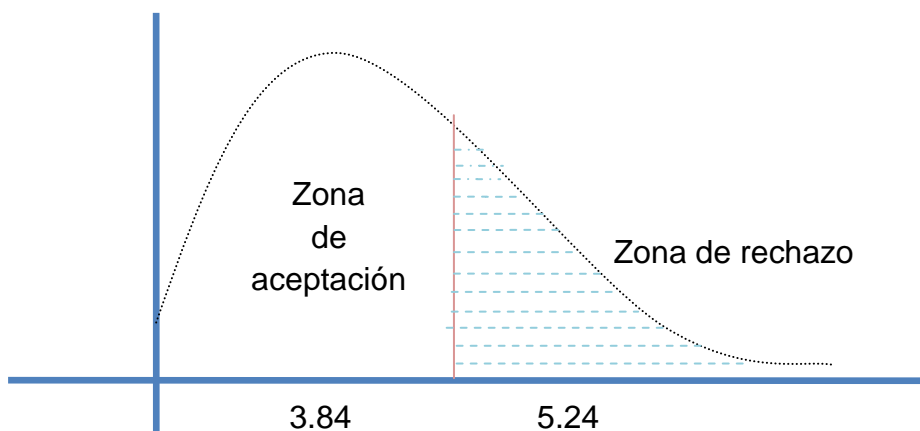


Figura 13. Gráfico del Chi cuadrado

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- En la Distribuidora DISMAC no se aplica un sistema de control interno a la gestión de cobranzas que asegure un efectivo y adecuado proceso de recuperación de cartera, lo que incrementa la posibilidad de que existan riesgos y posibles irregularidades que ocasionarían pérdidas económicas para la empresa y hasta en cierto punto, inconvenientes con los clientes pues las cuentas por cobrar no presentan saldos reales. Todo esto provoca a la empresa una disminución de su rentabilidad y credibilidad.
  
- No se han implementado políticas y procedimientos por escrito, que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes, por lo que no están coordinadas las actividades y lineamientos que el personal ha de cumplir, lo que perjudica a la organización y operación de la empresa, principalmente en la gestión de cobranzas.
  
- Los controles contables que la administración aplica a la gestión de cobranzas son poco eficientes, es decir, no son útiles en el cumplimiento del objetivo para el que fueron creados, dando origen a debilidades importantes en el proceso de recuperación de cartera que pueden ocasionar serios inconvenientes en el desarrollo normal de la empresa.
  
- Los trabajadores de la empresa no comunican a la gerencia sobre posibles errores o irregularidades respecto a la gestión de cobranzas, es decir no existe el compromiso del personal con la gerencia, lo que

conlleva a que, de darse el caso, los errores o irregularidades pasen desapercibidos y no se ejecuten acciones para contrarrestarlos.

- Se desconoce si la rentabilidad se evalúa frecuentemente, por lo que se ignora si ésta cumple o no con las expectativas de sus propietarios y, el desenvolvimiento económico de la empresa, conllevando a que las decisiones tomadas no siempre sean adecuadas y no posean un sustento financiero válido y certero.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Implementar un sistema de control interno en la Distribuidora DISMAC, especialmente para la gestión de cobranzas, específicamente para el área de cobros, ejerciendo controles sobre los vendedores/cobradores de la empresa, en el desarrollo de sus funciones pues existe el riesgo de que el dinero recaudado no sea entregado a la empresa en forma oportuna.
- Considerando que las políticas son guías generales para la acción común en toda la organización y que los procedimientos son los instrumentos secuenciales que permiten cumplir las políticas, se recomienda diseñar políticas y procedimientos por escrito de tal manera que se rectifique el proceso de recuperación de cartera promoviendo consistencia y efectividad en el cobro a clientes.
- Revisar continuamente los controles contables aplicados a la gestión de cobranzas de manera que se pueda determinar si estos siguen siendo efectivos o deben reestructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, así como establecer puntos críticos de control en dicha gestión que permitan verificar el cumplimiento responsable de las actividades y obligaciones de cada uno de los encargados.



- Implementar canales de comunicación entre la gerencia y la administración, de manera que no sólo se comuniquen los posibles errores o irregularidades en la gestión de cobranzas, sino también se haga conocer al personal las políticas y procedimientos diseñados, así como sus responsabilidades y obligaciones dentro de la entidad.
  
- Evaluar, al menos, semestralmente la rentabilidad de la empresa de tal manera que se pueda proyectar, a corto y mediano plazo, posibles inversiones que permitan el crecimiento de la entidad.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**6.1.1. Título:** Diseño de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas, basado en el Informe COSO II - ERM.

**6.1.2. Institución ejecutora:** Distribuidora DISMAC

**6.1.3. Beneficiarios:** Personal Administrativo y de Ventas

**6.1.4. Ubicación:** Latacunga; Parroquia: Ignacio Flores (Parque Flores);  
Calle: Eduardo Vaca; Número: 3-24

**6.1.5. Tiempo Estimado para la ejecución:**

Inicio: Diciembre 2013

Fin: Enero 2014

**6.1.6. Equipo técnico responsable:**

Investigador: María Belén Romero

Docente Tutor: Dra. Karina Benítez

**6.1.7. Costo:** \$1310,10

### **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

- En la Distribuidora DISMAC no se aplica un sistema de control interno a la gestión de cobranzas debidamente estructurado en base a las necesidades de la empresa. De acuerdo a lo que se ha podido observar, tampoco existen políticas y procedimientos que guíen y

regulen los procesos de cobros a clientes por las ventas realizadas. Si bien es cierto, la administración mantiene ciertos controles contables para esta área, pero en la investigación de campo se pudo determinar que estos son poco eficientes, de manera que se incrementa la posibilidad de que existan errores y posibles irregularidades, a la vez que no se puede comprobar si el uso y destino del dinero recaudado es transparente, debilitando aún más el proceso de recuperación de cartera.

Todo esto ha limitado el desarrollo económico de la empresa y ha ocasionado inconvenientes con los clientes pues en varias ocasiones las cuentas por cobrar no representan saldos reales lo que ha provocado que las decisiones tomadas por la administración no siempre sean oportunas.

- Después de haber analizado la tesis de **César Rodrigo Guerrero Villacís (2011: Internet),**

Se puede concluir que la implementación de un sistema de control en el funcionamiento de la empresa permitirá obtener información más precisa para la toma de decisiones, logrando más exactitud en la contabilización de los ingresos por recaudaciones, mejorando la gestión sobre clientes y haciendo más transparente el uso y destino de los dineros de la compañía.

Otra razón por la que se hace necesaria la implementación de un sistema de control interno en el departamento de cobranzas es la de mejorar y corregir la actual condición de la empresa, revisando los procesos existentes, determinando aquellos que puedan ser eliminados, simplificados, y/o reutilizados; a fin de crear procedimientos de fácil acceso tanto para el personal como para los clientes.

- En la tesis de **Luis Fernando Paillacho Montenegro (2006: Internet),**

El funcionamiento del área de cobranzas es de mucha importancia para el desarrollo de la organización, ya que es la encargada de manejar la cartera de clientes y es responsable de todos los valores recaudados por las ventas de la empresa. La aplicación de un sistema de control dentro de los procesos de esta área es necesaria para que los resultados sean oportunos y reales; y la recuperación de valores sea eficiente y haga que la empresa cuente con liquidez y pueda ser responsable con sus obligaciones.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, muchas empresas han tenido que implementar procedimientos de control para el proceso de cobranzas que permitan enfrentar los desvíos y mal uso de dineros recaudados, más conocido como jineteeo, el mismo que no solo ocasiona problemas de liquidez sino una considerable disminución de rentabilidad para las empresas pues muchas veces los encargados toman los valores cobrados y abandonan sus puestos de trabajo.

En la Distribuidora DISMAC, la cual ha sido objeto de estudio, se han encontrado varias falencias, entre ellas, el inadecuado proceso de recuperación de cartera, que está provocando en la empresa una disminución de su rentabilidad y; teniendo en cuenta la problemática anteriormente descrita, se hace necesario diseñar un sistema de control interno para la gestión de cobranzas que permita organizar, controlar y monitorear dicha gestión, de manera que el manejo de los dineros recaudados sea transparente y se propicie un mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

Considerando que el control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades y el fraude en sus diferentes manifestaciones porque, establece la obligación de asumir

conducta ética en todos los niveles de la organización, se puede afirmar que la propuesta está debidamente justificada, porque su ejecución beneficia a la distribuidora DISMAC, ya que permitirá que la información financiera sobre los saldos de los clientes sea real y oportuna para que las decisiones tomadas sean correctas y respondan a las necesidades de la entidad.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Diseñar de un sistema de control interno basado en el Informe COSO II - ERM para la gestión de cobranzas.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Revisar el proceso de cobranzas actual, identificando fortalezas y debilidades.
- Desarrollar cada uno de los elementos del Control Interno en base al Informe COSO II - ERM
- Identificar razones financieras que permitan medir la rentabilidad para la toma de decisiones.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Organizacional**

En la Distribuidora DISMAC no se mantienen adecuados controles en el proceso de recuperación de cartera y los que se aplican han sido

implementados empíricamente, sin tener certeza si responden o no a las necesidades de la empresa, ocasionando desorganización en el área de cobranzas e inestabilidad laboral, por lo que el diseño de un sistema de control interno para el área de cobranzas es factible ya que permitirá una segregación de funciones apropiada, asignando obligaciones, responsabilidades y atribuciones al personal, de manera que se contribuya a que los procesos de la empresa sean eficientes y efectivos.

### 6.5.2. Económico Financiero

La presente propuesta es factible porque se cuenta con el apoyo de los propietarios y se posee los recursos materiales y económicos necesarios para su aplicación, además el sistema de control interno para la gestión de cobranzas será de gran utilidad al minimizar los riesgos y permitir el control y supervisión de procesos. La inversión que representa es de USD 1310,10; cuyos rubros se desglosan a continuación:

**Tabla 16. Costo de la Propuesta**

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL, USD \$</b>
Fotocopias	1	60,00
Útiles de oficina	----	200,00
Computador	1	550,00
Transporte	----	120,00
<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL, USD \$</b>
Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet)	----	125,00
Alimentación	----	120,00
Memoria USB	1	16,00
<b>SUBTOTAL, USD \$</b>		1191,00
<b>+ 10% IMPREVISTOS, USD \$</b>		119,10
<b>TOTAL, USD \$</b>		1310,10

Elaborado por: Belén Romero  
Fuente: Propuesta

### **6.5.3. Legal**

Es necesaria la ejecución de la propuesta pues se obtendrá información financiera real y ordenada de manera que se podrá cumplir con las disposiciones legales, como es la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento; y otras dispuestas por el Servicio de Rentas Internas.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO**

### **6.6.1. Sistema**

Se puede entender como sistema a un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí con la finalidad de alcanzar un objetivo.

### **6.6.2. Control Interno**

El Control Interno es un proceso coordinado y acordado, dentro de una organización, con la finalidad de proveer seguridad razonable en cuanto a la consecución sus objetivos:

- ✓ Honestidad y Responsabilidad
- ✓ Eficacia y eficiencia en las operaciones
- ✓ Salvaguarda de activos
- ✓ Cumplimiento de leyes, normas y obligaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.

### **6.6.3. Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno puede definirse como un conjunto de políticas y procedimientos, organizados y coordinados, que se extienden en todas las actividades de la empresa, con el objetivo de garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y normas aplicables; y salvaguarda de los recursos, que son indispensables para la buena marcha de cualquier entidad, grande o pequeña.

Un Sistema de Control Interno debe ser planeado, nunca es consecuencia de la casualidad o surge de modo espontáneo. El Control Interno es un programa bien pensado de métodos y medidas de coordinación ajustadas, de tal forma que funcionen con fluidez, seguridad y responsabilidad; y que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones registradas por la contabilidad. En fin, el Sistema de Control Interno debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

#### **6.6.4. Principios de Control Interno**

- Segregación de funciones: No se trata únicamente entre quien maneja los dineros y quien elabora y custodia los registros contables. En la actualidad tiene dos connotaciones particularmente importantes: segregación de funciones relacionadas con los distintos roles vinculados con el control interno (diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoría); y, segregación por niveles, es decir, diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional (estratégico, táctico, operativo y específico). O mejor aún, diferenciando entre controles contables y administrativos, sistema de control interno y comités de auditoría.



- Autocontrol: No hay controles internos que sean externos. El sistema de control interno, a través de sus procesos, se controla a sí mismo. El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología; sin que se mal interprete con el supuesto de que cada quien es capaz de controlarse a sí mismo y puede actuar de acuerdo con su propio criterio. Ello corresponde a lo menos parecido al control, dado que éste requiere que todos los componentes del sistema se orienten hacia el logro eficaz de los objetivos.
- Desde arriba hacia abajo: El control interno es una presión ejercida por los máximos niveles administrativos. Técnicamente se denomina “el tono desde lo alto”. Ningún control interno puede funcionar desde abajo-hacia-arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar los directivos principales. Las transacciones, los eventos (riesgos) y las condiciones (contratos) tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso.
- Costo menor que beneficio: El control interno genera valor para la organización, es decir, de ninguna manera los controles internos pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobres-costos o duplicidades, es mejor eliminarlo. El control interno constituye un costo, el mismo que debe ser considerablemente menor que el beneficio, pero no es gratis.
- Eficacia: El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia.  
La eficacia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las

operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico. El control interno depende de los resultados que es capaz de ofrecer.

- **Confiabilidad:** Relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
- **Documentación:** Toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier interesado, ya se trate de la administración (para efectos de su propia valoración), de los auditores (para efectos de su evaluación o de su dictamen), o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control).

#### **6.6.5. Informe COSO II – ERM**

El informe COSO es un documento que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno, de manera que se pueda unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

El estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos Empresariales amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

### **6.6.6. Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos es el término aplicado al método lógico y sistemático para identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso, de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Administrar el riesgo significa planear, organizar, dirigir y ejecutar tanto procesos como actividades que aseguren que la entidad está protegida apropiadamente contra los riesgos, fomentando la eficacia, eficiencia y economía de los recursos; reduciendo el riesgo de pérdida de valor de los activos y garantizando la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

### **6.6.7. Componentes del Control Interno**

- **Ambiente Interno.**-Abarca el estilo de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos. Consiste en establecer un entorno que estimule e influencie en la actividad del personal, con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes de control que provee estructura y disciplina, e incide en la manera cómo se estructuran las actividades del negocio, se asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y se desarrolla la gente, se comparten y se comunican los valores y creencias, y; como el personal toma conciencia de la importancia del control.

En el entorno de control se incluyen siete factores, que se describen a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 17. Factores del Entorno de Control**

FACTOR	CONCEPTO
Integridad y valores éticos	Establece los valores éticos y de conducta que se esperan de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades. Es importante tener en cuenta la forma en que éstos son comunicados y fortalecidos. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo.
Filosofía y estilo de la alta dirección	La gerencia debe hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada uno cumple con un rol importante dentro del Sistema de Control Interno y que cada rol está relacionado con los demás. La filosofía y el estilo de la dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. La actitud de interés de la gerencia por un control efectivo, debe penetrar la organización.
Consejo de administración y comités	Constituye una parte fundamental del ambiente interno e influye de manera significativa en los demás factores. Su independencia de la gerencia, la experiencia de sus miembros, su grado de involucramiento y supervisión de las acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del sistema de control interno en una organización.
Estructura organizativa	Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, y que deberá ser formalizada en un organigrama, el mismo que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, en el cual las actividades que se desarrollan, son planeadas, efectuadas y controladas.
Autoridad asignada y responsabilidad asumida	Todo organismo debe completar su organigrama, designando responsabilidades y cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus

	funciones y responsabilidades, ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.
Gestión del Capital Humano	La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Se debe tener en cuenta que, el personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo, por ende debe ser tratado y conducido de forma tal que se alcance su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente
Responsabilidad y transparencia	Se puede definir la responsabilidad y transparencia como el deber de responder ante una autoridad superior por los deberes y funciones asignadas y aceptadas. A la vez que los directivos y empleados deben ser transparentes al determinar el nivel de competencia que poseen y si están en la capacidad de cumplir con las responsabilidades asignadas.

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

- **Establecimiento de objetivos.-** Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con las estrategias de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidas.
- **Identificación de eventos.-**La incertidumbre existe y, por tanto, se deben considerar aspectos externos (económicos, políticos, sociales, etc.) e internos (infraestructuras, personal, procesos, tecnología, etc.) que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Por tanto, resulta imprescindible la identificación de dichos

acontecimientos, que podrán ser negativos (implicando riesgos), o positivos (suponiendo oportunidades e incluso mitigación de riesgos).

- **Evaluación de riesgos.**-Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio; para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).
- **Respuesta al riesgo.**-La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.
- **Actividades de control.**- Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que tienden a afianzar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad se llevan a cabo efectivamente. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

- **Información y comunicación.-** Consiste en identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.
- **Monitoreo.-**La metodología ERM debe ser monitoreada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores. La supervisión permite evaluar si el sistema de control interno continúa funcionando de

manera adecuada o es necesario introducir cambios. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

## 6.7. MODELO OPERATIVO

**Tabla 18. Plan de Acción**

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Diagnóstico Situacional	Recopilar información existente sobre el proceso de cobros en la Distribuidora DISMAC Aplicación de cuestionarios de control interno por cada componente para constatar las necesidades de la entidad.	Belén Romero (Investigadora)	5 días	USD 350,00
Diseño del Sistema de Control Interno para la Gestión de Cobranzas	Diseño del Sistema de control interno, conforme las necesidades de la entidad. Elaboración de flujograma para estructuración de procesos.	Belén Romero (Investigadora)	25 días	USD 801,00
Propuesta de razones financieras para DISTRIBUIDORA DISMAC	Sugerir razones financieras que permitan analizar y medir la rentabilidad.	Belén Romero (Investigadora)	2 días	USD 40,00

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

### 6.7.1. Diagnóstico Situacional

#### 6.7.1.1. Información recopilada



Se mantuvo entrevistas con el gerente – propietario de la distribuidora sobre los procedimientos que incluye la función de cobranzas y cartera, en la cual, se pudo evaluar algunas situaciones críticas, que están afectando al capital de trabajo y rentabilidad de la empresa.

El gerente - propietario de la distribuidora resaltó que uno de los problemas más críticos en el proceso de recuperación de cartera es no disponer de controles adecuados sobre las ventas a crédito, existiendo el riesgo de que los vendedores no estén reportando las cobranzas realizadas o estén voluntariamente incrementando plazos.

Además al no contar con un plan de cobro o un calendario de los vencimientos, se originan retrasos de varios días, lo cual perjudica las disponibilidades de efectivo de la empresa.

Se determinó también que no se han establecido ni políticas ni normas para la gestión de cobranzas, de tal manera que dicho proceso, lo realizan los vendedores de la forma que ellos creyeren conveniente.

Posteriormente se detectó, principalmente, las siguientes debilidades:

- No se asigna la responsabilidad a uno de los encargados de la distribución, sobre la custodia de los valores, que serán recaudados durante la gestión de entrega de mercadería.
- Los valores recaudados que son entregados al administrador, no son depositados de forma intacta ni inmediata, de manera que se hace uso de dicho dinero para los gastos particulares de los propietarios del negocio.
- No existe una planificación diaria respecto del cobro de clientes, ni se controla los montos de las facturas que han sido recaudadas, para evitar el jineteo.

- Los distribuidores no entregan diariamente los valores recaudados por los cobros a los clientes.
- No se ha designado una persona que cumpla específicamente con las funciones de cobranzas.
- No se han establecido normas rígidas ni seguimientos oportunos sobre los plazos de crédito que se estén entregando a los clientes.

### 6.7.1.2. Cuestionario de Control Interno por componentes

**Tabla 19. Cuestionario COSO II aplicado a la gestión de cobranzas de la Distribuidora DISMAC**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERÍODO: DICIEMBRE 2013**

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE INTERNO</b>			
<b>1. Integridad y Valores Éticos</b>			
¿Se ha implantado un código de conducta que regule el comportamiento ético y moral?		X	
¿Se brinda facilidades a los funcionarios y empleados para que presenten sus denuncias sin temor a represalias?	X		
<b>2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección</b>			
¿La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad?	X		
¿La alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas?	X		
<b>3. Consejo de Administración y Comités</b>			
¿Se ha establecido un consejo de administración en la entidad?		X	No considera necesario
<b>4. Estructura Organizativa</b>			
¿Se ha establecido la estructura orgánica de la empresa?		X	
¿Se ha determinado por escrito las funciones del personal?		X	
¿Se identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		
<b>5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida</b>			

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad hace frente a los objetivos y funciones operativas?	X		
¿Existen suficientes normas y procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?		X	
<b>6. Gestión del Capital Humano</b>			
¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?		X	
¿Las políticas y procedimientos que se aplican para la contratación y remuneración de los empleados ¿son adecuadas y están actualizadas?	X		
<b>7. Responsabilidad y Transparencia.</b>			
¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	X		
¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva?		X	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
¿Se ha establecido formalmente la misión o finalidad de la entidad?	X		
¿Se ha determinado objetivos, específicamente para la gestión de cobranzas?		X	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>			
¿Se han determinado mecanismos para identificar eventos de riesgos internos en la gestión de cobranzas?		X	
¿Se han determinado mecanismos para identificar eventos de riesgos externos en la gestión de cobranzas?		X	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
¿Se ha determinado las probabilidades y los impactos de los eventos identificados?		X	
¿La gerencia se ha encargado de evaluar los riesgos?		X	
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>			
¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de respuesta a los eventos o riesgos?		X	
¿Las decisiones respecto a la respuesta a los riesgos están basadas en suficiente evidencia?		X	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
¿Se han establecido políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas?		X	
¿Las actividades de control que se ejecutan en la empresa guardan relación con los objetivos y riesgos identificados?	X		
¿La empresa cumple con todo lo establecido en las actividades de control para el logro de los objetivos?		X	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
¿Existe la suficiente comunicación entre la gerencia general y empleados?	X		

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La información que se genera dentro de la entidad es relevante y oportuna?	X		
¿Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?		X	
¿Se realiza oportunamente las correcciones para remediar los errores encontrados?		X	
<b>MONITOREO</b>			
¿Se realizan actividades de supervisión para conocer si se cumplen o no los controles establecidos?	X		
¿Se tienen evidencia de que los controles establecidos están funcionando correctamente?		X	
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	

Fuente: Distribuidora DISMAC  
Elaborado por: Belén Romero

**Tabla 20. Nivel de Confianza/Nivel de Riesgo**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50	51 – 75	76 – 95
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGOS		

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

**Total Respuestas:** 31  
**Respuestas Positivas:** 12  
**Respuestas Negativas:** 19

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{TRP}{TR}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{12}{31} = 0.39$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 39\%$$

Una vez realizada la entrevista con el Gerente - Propietario y después de evaluar el Control Interno aplicado a la gestión de cobranzas de Distribuidora DISMAC, a través del cuestionario según los componentes del Informe COSO II, se concluye que el Nivel de Confianza de dichos controles es BAJO; y por tanto el Nivel de Riesgo es ALTO.

### **6.7.2. Diseño del Sistema de Control Interno para la Gestión de Cobranzas.**

Después de detectar las principales debilidades en la gestión de cobranzas, a través de entrevistas mantenidas con el gerente y la aplicación del cuestionario de control interno según el Informe COSO II, se propone a continuación el diseño de un Sistema de Control Interno por cada uno de los componentes del Informe COSO II.

#### **6.7.2.1. Ambiente de Control**

Significa trabajar en función de lograr una cultura ética que propicie el buen comportamiento dentro de la empresa, influyendo directamente en el compromiso del personal respecto al control. Este componente del control interno está integrado por siete factores:

##### *1. Integridad y valores éticos*

*Código de Conducta.*- La Distribuidora DISMAC debe adoptar y mantener, debidamente aprobado, un código de conducta que incluya valores relacionados con la integridad, la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, la confidencialidad, todo de acuerdo con los valores y principios organizacionales, y los siguientes aspectos:

a) Valores Éticos.- Deben estar basados en el desarrollo de una

cultura de confianza y fidelidad de los trabajadores hacia el trabajo en equipo. Hacen referencia a principios de comportamiento como la Lealtad, Integridad, Confidencialidad, Compromiso Social y, principalmente la Honestidad y Responsabilidad; entendiendo la responsabilidad como la obligación de responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptados.

Estos valores éticos deben ser:

- Difundidos ampliamente mediante programas de capacitación y formación, cartillas de uso práctico, carteleras; en los sistemas de información, en los manuales de procedimientos, y demás medios de difusión.
- Conocidos y aceptados por los empleados al momento de su vinculación y durante el tiempo que trabajen en la empresa. Para este último efecto, se recomienda hacerle firmar un documento de conocimiento, aceptación y acatamiento por parte de los empleados.

Los valores éticos no solo deben ser comunicados, sino también acompañados por una orientación explícita de lo que está bien y mal. La administración debe estar sumamente comprometida con el código de conducta, mediante el ejemplo y el liderazgo para su aplicación.

- b) Manejo de los Conflictos de Interés.- Los empleados de la distribuidora deben evitar o, al menos, minimizar los conflictos de interés, entendiéndose estos, como las situaciones en las que el juicio del empleado y la integridad de su accionar tiende a estar influenciada por un interés secundario, de tipo económico o

personal.

c) Actuaciones prohibidas al personal.- El Código debe establecer las actuaciones que se consideren prohibidas para el personal, tales como:

- ✓ Anunciarse como empleado de la Distribuidora o a su vez del área de cobranzas para obtener provecho personal.
- ✓ Adoptar comportamientos, dentro o fuera de la Distribuidora, que riñan con las buenas costumbres, como las relacionadas con el hecho de dar o prestarse para espectáculos grotescos en público, participar en grupos de personas que se presten para actividades que vayan contra la moral y las buenas costumbres.
- ✓ Tratar de una manera discriminante a los clientes por su condición social o económica.

d) Manejo de la información privilegiada por los miembros de la Distribuidora.- Es prohibido el uso o aprovechamiento, la difusión o publicación de información a terceras personas, que perjudique a la entidad, solo con la intención de beneficio personal o de terceros, tales como nuevas líneas de productos, oportunidades de inversión, manuales, productos, estrategias comerciales, etc.

Se entiende por información privilegiada aquella que no haya sido revelada, o aquella que por disposición de la entidad debe quedar restringida al público.

e) Relaciones con los clientes.- Las relaciones con los socios deben ser manejados en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquiera otra relación le puede dar ventajas en sus operaciones

comerciales.

f) Prohibiciones para los vendedores/cobradores.- Los vendedores que están encargados de la distribución y cobros de cuentas, están prohibidos a:

- Solicitar o recibir dineros de los clientes, sin estar autorizado expresamente.
- Ofrecer préstamos sin tener facultad para ello.
- Ofrecer condiciones de crédito o plazos especiales sin tener facultad para ello.
- En general, ofrecer cualquier ventaja a los clientes, apartándose de las directrices institucionales.
- No entregar los respectivos comprobantes de cobro a los clientes o a su vez, no reportar los cobros diarios al administrador.

La existencia de un código escrito de conducta, de documentación donde conste que los empleados lo han recibido y entendido y un adecuado canal de comunicaciones no aseguran por sí mismos que el código se esté cumpliendo. Para su cumplimiento es necesario que se contemplen sanciones resultantes para administradores y empleados que violen el código, acompañado de los mecanismos que animen denunciar presuntas violaciones y las acciones disciplinarias contra quienes conscientemente no denuncien las infracciones.

## *2. Filosofía y estilo de la alta dirección*

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta a la aplicación de todos los componentes del sistema de control interno, incluyendo la identificación y



aceptación de riesgos y cómo son gestionados. Los directivos de algunas unidades pueden estar preparados para asumir un mayor riesgo, mientras que otros pueden ser más conservadores, de acuerdo con su filosofía y estilo de dirección.

La filosofía y estilo de la alta dirección se refleja; entre otros, en los siguientes aspectos: la forma en que establece las políticas, objetivos y estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables; los niveles de riesgo que acepta; presentación amplia de la información financiera; selección de alternativas en cuanto a la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados.

Esta filosofía se refleja en casi todo el quehacer de la administración para gestionar la entidad. Lo básicamente importante es que de ella se potencia la filosofía, no solo con palabras sino con acciones diarias.

La gerencia general y empleados que tengan personal bajo su cargo, deben transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, pertinente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto a los controles internos, valores éticos, objetivos y metas institucionales.

La gerencia general debe tener mucho interés en un control interno efectivo, de esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

### *3. Consejo de administración y comités*

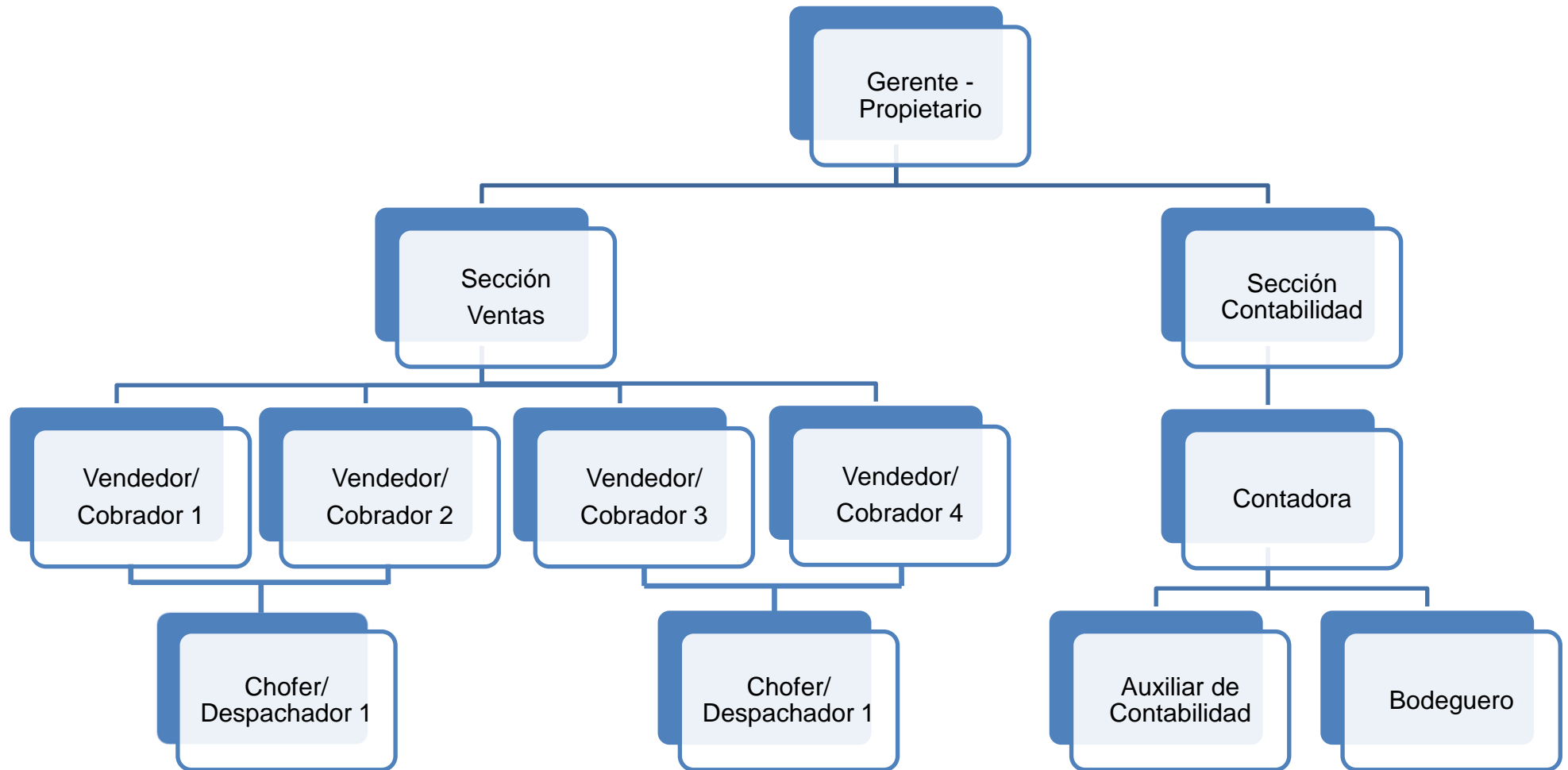
Conforme la naturaleza y el tamaño de la empresa, no se considera oportuna la conformación de un comité de administración o de auditoría; sin embargo, el gerente general tendrá a su cargo dar atención y vigilancia al sistema de control interno.

#### *4. Estructura organizativa*

La adecuación de la estructura organizativa de una entidad en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia; proporcionando el marco para planificar, ejecutar, dirigir, controlar y supervisar sus actividades; facilitando la efectividad de la gestión, definiendo las áreas claves de autoridad y responsabilidad y, estableciendo líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación

A continuación se establecerá un organigrama estructural que más se ajuste a las necesidades de la empresa:

Figura 14. Organigrama Estructural de Distribuidora DISMAC 2013



Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

Sobre la base de la estructura orgánica se debe establecer el manual de funciones que contiene las nociones esenciales de cada uno de los puestos de trabajo a desempeñar, de manera que se pueda dar operatividad al organigrama estructural.

#### *Manual de Funciones.-*

A continuación se describen las principales funciones del personal de la empresa.-

#### ➤ Gerente General

Autoridad: El Gerente General como propietario de Distribuidora DISMAC será la Máxima Autoridad de Distribuidora DISMAC y por tanto cada uno de los empleados responderán ante el por sus responsabilidades y funciones.

#### Funciones:

- Representación legal de la empresa.
- Planificar, organizar y coordinar actividades de administración, venta, finanzas y control.
- Efectuar control de actividades desarrolladas en la empresa.
- Designar y contratar al personal
- Aprobar negociaciones e informes financieros.
- Legalizar documentos incluyendo cheques emitidos por la empresa
- Cumplir y hace cumplir las disposiciones legales.
- Suscribir contratos o créditos bancarios.
- Aprobar los procedimientos y contratos de compras.
- Manejar las relaciones públicas de la compañía
- Crear un ambiente en el que el personal pueda lograr las metas de grupo

- Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como del personal, en general.
- Dar atención y vigilancia al sistema de control interno.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y contratos.
- Tomar decisiones oportunas y adecuadas cuando se requieran.
- Garantizar el cumplimiento de las prestaciones laborales de acuerdo a la legislación.
- Autorización de compras.

➤ Vendedores/Cobradores

**Autoridad:** Los vendedores/cobradores tendrán autoridad sobre el chofer/despachador, y velarán porque éstos cumplan adecuadamente con sus funciones.

**Subordinación:** Los vendedores/cobradores estarán bajo la dirección del Gerente General de la empresa y al él deberán responder tanto por sus obligaciones como por las de sus subordinados.

**Funciones:**

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar potenciales clientes.
- Captar nuevos clientes
- Retener a los clientes
- Dar a conocer el producto y venderlo.
- Visitar a los clientes con rutas específicas.
- Poseer catálogos acerca de los productos para visualización de los clientes con los precios establecidos por la empresa.
- Mantener comunicación para informarse acerca de nuevos

- productos o precios de la competencia.
- Realizar seguimientos en cuanto a evolución de consumos por clientes.
  - Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
  - Mantener listado de clientes a quienes se les ha autorizado crédito.
  - Comunicar al administrador de algún hecho o reclamo presentado por los clientes en cuanto a los productos.
  - Realizar labores de cobros a clientes y agilizar la cobranza.
  - Aceptar solo cheques certificados sin posfecha.
  - Entregar el dinero, de las ventas realizadas en efectivo y/o de los cobros de las facturas a crédito, al contador.
  - Entrega del respectivo comprobante de cobro cuando ya se ha cobrado la factura a crédito.
  - Enviar reportes de venta semanales
  - Elaborar reportes de cobranzas que se han realizado en el día.
  - Responsable de recibir las devoluciones de compras, con su respectiva nota de crédito.

➤ Chofer/Despachador

**Autoridad:** El chofer/despachador no tendrá autoridad sobre ningún otro empleado de la empresa, sin que esto reste importancia tanto al cumplimiento de sus funciones como a su conducta y presencia en la entidad.

**Subordinación:** El chofer/despachador estará bajo la dirección del Gerente General y del vendedor/cobrador asignado y a ellos deberá responder por el cumplimiento de sus funciones.

**Funciones:**

- Revisar la mercadería que se le entrega.
- Ser responsable de la mercadería que transporta.
- Repartir la mercadería en distintos puntos de venta, según las cantidades especificadas por su superior.
- Cuidar los medios de transporte de la empresa.
- Llevar un control de mantenimiento de las unidades.
- Tener sus papeles en regla.
- Llegar a tiempo a su destino.
- Entregar facturas de venta, en las mismas debe constar la firma de recibido.
- Cumplir con las rutas y tiempos especificados por su superior.

➤ Contador General

Autoridad: La Contadora General tendrá autoridad sobre la auxiliar de contabilidad y el bodeguero; y velará porque éstos cumplan adecuadamente con sus funciones.

Subordinación: La Contadora General estará bajo la dirección del Gerente General de la empresa y al él deberá responder tanto por sus obligaciones como por las de sus subordinados.

Funciones:

- Elaborar oportunamente los registros contables.
- Elaborar y emitir los siguientes informes a gerencia:
  - Estados Financieros
  - Presupuestos anuales
  - Flujos de caja
  - Análisis horizontal y vertical de los EE.FF.
- Cálculo y liquidación de Impuestos.
- Organización contable y sus respectivos archivos.
- Planificación financiera

- Informar sobre la rentabilidad y marcha del negocio
- Conciliar bancos y emitir saldos diarios.
- Control de cierres de caja diario
- Responsable de los Ingresos por ventas y del respectivo depósito diario de éstos.
- Elaboración y presentación a tiempo de todos los anexos requeridos por la administración tributaria.
- Comunicar al gerente sobre existencia de inventarios para realizar el debido proceso de compras.
- Recepción de facturas de compras, elaboración del respectivo comprobante de retención, de manera física y en el software contable.
- Única responsable de la anulación de asientos elaborados por la auxiliar contable, (bajo justificación).
- Realizar egresos de caja en las compras de contado, en la cancelación de impuestos, cancelación de tarjetas de crédito, cuentas personales del Sr. Gerente General y transferencias en cheques.
- Registrar débitos de Gastos personales del Sr. Gerente General.
- Pagar planillas a los empleados.
- Revisión de los auxiliares contra las cuentas de mayor respectivas
- Planificar, dirigir y controlar la veracidad de los registros y que las transacciones económicas y financieras se registren de manera oportuna
- Sugerir a la Gerencia el mejoramiento de las medidas de Control Interno, así como la implementación de controles que se vuelvan recursos para el buen desarrollo de las operaciones.
- Pago a proveedores.
- Mantener la custodia de los cheques pendiente de entregar a



los proveedores, acreedores y empleados.

- Mantener actualizados los registros contables.
- Recepción, depósito y registro del dinero y cheques de las cobranzas reportadas.
- Promover la toma física del inventario al término del ejercicio

➤ Auxiliar de Contabilidad

**Autoridad:** La auxiliar de contabilidad no tendrá autoridad sobre ningún otro empleado de la empresa, sin que esto reste importancia tanto al cumplimiento de sus funciones como a su conducta y presencia en la entidad.

**Subordinación:** La auxiliar de contabilidad estará bajo la dirección del Gerente General y de la Contadora General y a ellos deberá responder por el cumplimiento de sus funciones.

**Funciones:**

- Facturación de ventas sea de contado o a crédito.
- Preparar documentación necesaria para elaboración de roles de pago
- Elaborar roles de pago
- Elaborar planillas de pago al IESS
- Elaboración de reportes de cuentas por cobrar.
- Elaboración de comprobantes de ingreso y de egreso.
- Elaboración de reportes de cuentas por cobrar.
- Elaboración de actas de finiquito, Décimo Tercero y Décimo Cuarto sueldo, salario digno y utilidades
- Responsable del ingreso y registro de los Roles de pago al sistema contable.
- Registro de libros auxiliares
- Actualizar las depreciaciones de propiedad, planta y equipo.

➤ Bodeguero.-

Autoridad: El bodeguero no tendrá autoridad sobre ningún otro empleado de la empresa, sin que esto reste importancia tanto al cumplimiento de sus funciones como a su conducta y presencia en la entidad.

Subordinación: El bodeguero estará bajo la dirección del Gerente General y de la Contadora General y a ellos deberá responder por el cumplimiento de sus funciones.

Funciones:

- Controlar y registrar las entradas y salidas de mercadería y/o producto, así como otros bienes propiedad o en custodia de la empresa de acuerdo a lo establecido a la entidad para cotejar existencias.
- Llevar tarjeta de inventarios de mercadería y/o productos en buen estado.
- Recibir productos y cotejar con factura de compra.
- Verificar que se encuentren en buen estado los productos recibidos.
- Despachar mercaderías y confrontar con la factura de ventas.
- Recepcionar devoluciones de mercaderías previa autorización del vendedor.
- Reportar periódicamente a contabilidad la existencia de mercadería
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadradas.
- Contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la bodega.

- Solicitar y tramitar los medios y elementos necesarios para la carga y descarga de mercadería y/o productos.
- Custodiar la mercadería almacenada, procurando que se mantengan cerrados los accesos a bodega.
- Verificar que los productos y/o mercadería, estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada.
- Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios.

##### *5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida*

La responsabilidad que asume un empleado de la entidad siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad.

En el manual de funciones se describe el cargo a desempeñar, estableciendo claramente las líneas de responsabilidad de cada empleado, los cuales responderán de sus funciones ante una sola autoridad, en este caso el gerente- propietario de la distribuidora.

La gerencia es la responsable de que los miembros de la empresa conozcan claramente sus deberes y responsabilidades, lo que impulsará a usar iniciativas para enfrentar y solucionar problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad. También se requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la empresa, siendo esencial que cada integrante de la entidad sea consciente de como su accionar se interrelaciona y contribuye a alcanzar las metas esperadas.

La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, la toma de iniciativa y la reducción de los tiempos de respuesta, dando como resultado la competitividad y la satisfacción del cliente, usuarios y

otros terceros vinculados. También exige procedimientos efectivos para que la gerencia controle los resultados.

## *6. Gestión del Capital Humano*

El recurso más importante en cualquier organización, pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la entidad administra de manera eficiente este recurso. Por lo tanto, el gerente-propietario conducirá y tratará al personal de la empresa de manera justa y equitativa, comunicando claramente los estándares esperados en integridad, comportamiento ético y competencia.

La gerencia, responsable de la contratación del recurso humano, deberá reclutar, seleccionar y contratar al personal que sea necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, realizando convocatorias, pruebas de idoneidad, confirmación de datos y otros, a efecto de determinar su capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y, que no exista impedimento legal o ético para el desempeño de su cargo.

El gerente, cuando ha contratado nuevos empleados, debe preocuparse de que estos estén familiarizados con las costumbres y procedimientos de la empresa y, al mismo tiempo, capacitarlos para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

La gerencia deberá rotar al personal de ventas, estableciendo una movilidad dentro de la empresa, que signifique que cada vendedor/cobrador cubra, en cierto tiempo, cada una de las áreas de distribución. Ningún empleado del área de ventas debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de error o irregularidades.

El trabajo de los empleados deberá ser evaluado periódicamente de acuerdo al Manual de funciones y responsabilidades; su rendimiento debe estar acorde a los parámetros establecidos.

Todo el personal deberá marcar o registrar su hora de entrada y salida al lugar de trabajo. El control respectivo se hará a través de los medios que establezca la gerencia o de recursos disponibles (pueden ser relojes, tarjetas o libros debidamente autorizados), que permitan el control eficiente de asistencia, puntualidad, permanencia en el lugar y hora de salida del personal.

### *7. Responsabilidad y Transparencia*

Responsabilidad significa la obligación de los empleados de: responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptados.

La responsabilidad es un proceso continuo y no un resultado en sí mismo. Se logra a través del proceso administrativo: con la planificación que establece objetivos, con los indicadores de rendimiento o de gestión, y los medios de verificación. Para la ejecución de los planes de la entidad se deberá diseñar y poner en práctica políticas, sistemas y procedimientos que procesen las operaciones administrativas, financieras y operativas para generar información, la misma que debe ser comunicada con oportunidad y transparencia.

Uno de los medios para cumplir con la responsabilidad es presentar informes periódicos, principalmente sobre la evolución financiera, ventas y recuperación de cartera; los mismos que estarán a cargo de contabilidad y de ventas, respectivamente. Estos informes deben contener una comparación de la relación que existe entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de variaciones significativas con el

señalamiento de las causas y responsabilidades por errores o irregularidades.

#### **6.7.2.2. Establecimiento de objetivos**

Se refiere a los objetivos que la empresa quiere alcanzar a corto y largo plazo; los mismos que están orientados en lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realiza en la gestión de cobranzas.

##### *1. Objetivo Estratégico*

Gestionar la cobranza y recuperación de obligaciones manteniendo la fidelidad de los clientes, salvaguardando los recursos financieros de la entidad y reduciendo los riesgos a los que está expuesta esta área; contribuyendo así al incremento de la rentabilidad y crecimiento empresarial.

##### *2. Objetivo Operativo*

Recuperar el dinero de una venta realizada a crédito según el cronograma establecido y vigilando que se reporten y registren de manera completa y coherente los cobros realizados, obteniendo así recursos propios para mantener las finanzas sanas dentro de la empresa.

##### *3. Objetivo de Información*

Generar informes mensuales con los elementos necesarios que permitan evaluar la situación actual del área de cobranzas y también mantener información fiable y real acerca del saldo de clientes.

#### *4. Objetivo de Cumplimiento*

Dar cumplimiento a la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, políticas y procedimientos aplicables a la gestión de cobros.

El gerente general y todo el personal implicado en el proceso de cobro, asumen la responsabilidad de alcanzar estos objetivos con eficiencia y honestidad.

En todos los niveles de la entidad debe existir el compromiso de cumplir con las normas establecidas. Para asegurarse de su cumplimiento, nuevamente la supervisión oportuna y de calidad, es de importancia.

A diferencia del objetivo estratégico y de operación que están expuestos a eventos externos, el de información y cumplimiento tienen un entorno altamente interno. Por esta razón depende del compromiso de todo el personal para que se cumplan los objetivos de esta categoría.

Por la misma razón mencionada, el objetivo estratégico y de operación requieren atención de los acontecimientos externos, para actuar con oportunidad frente a los eventos que puedan afectar su cumplimiento. El logro de este tipo de objetivos es más complejo porque la gestión de sus riesgos no depende de la actitud de los miembros de la entidad, sino de una serie de factores sobre los que no se tiene control, razón por la que es necesario una amplia vinculación de la gerencia general para poder tener acceso a la información en forma oportuna y permanente.

La gerencia general debe estar consciente de que la consecución de los objetivos anteriormente mencionados, implica también riesgos; los mismos que deben ser aceptados en función del valor que se busca para

la empresa. Este nivel de aceptación del riesgo refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta en su cultura.

Por otra parte, la tolerancia al riesgo representa los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

### **6.7.2.3. Identificación de Eventos**

Las fuentes de riesgos internas y externas, impactan en diferentes aspectos de la gestión de cobros; tales como recursos de la empresa, relación con los clientes, desempeño del área de ventas, cronogramas de cobro, comportamiento organizacional e imagen empresarial.

Entre los factores externos están: económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

Entre los factores internos están: infraestructura, personal, procesos y tecnología.

El riesgo representa la posibilidad de ocurrencia de un suceso que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de cobranzas.

Al identificar eventos, la gerencia reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

La identificación de riesgos posibilita conocer los eventos potenciales que ponen en peligro la gestión de cobranzas, y es la base de análisis que permite una adecuada implementación de actividades que conduzcan a su control, así como la aplicación de medidas previamente evaluadas.



Dentro de los factores descritos en el diagnóstico inicial realizado a través de entrevistas al gerente - propietario se pudo identificar los siguientes riesgos:

**Tabla 21. Riesgos Identificados**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
DESCRIPCIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS  
PERÍODO: DICIEMBRE DE 2013**

FACTOR		RIESGO
INTERNO	EXTERNO	
	✓	Incumplimiento de pago en la fecha de vencimiento según cronograma de pagos.
	✓	El cliente no cuente con disponibilidad de dinero a la fecha y no pueda cancelar la deuda contraída, optando por la refinanciación.
✓		Falta de conocimiento de los objetivos de la gestión de cobranzas
✓		Acceso no autorizado a los documentos que respaldan las cuentas por cobrar y al almacenamiento de la información
✓		El efectivo recibido sea dividido, perdido o en otro caso, no reportado de acuerdo a los recibos de cobro.
✓		Información de créditos incoherente, incompleta o inoportuna
✓		Selección inadecuada de personal
✓		El personal no esté entrenado para ejecutar las acciones en función del logro de los objetivos
✓		El personal ignore el código de conducta, funciones, responsabilidades, políticas y procedimientos aplicables dentro de la entidad
✓		Actos fraudulentos u otras actividades impropias por parte de los vendedores
✓		Personal poco comprometido con los objetivos de la entidad y de la gestión de cobranzas.

Fuente: Distribuidora DISMAC  
Elaborado por: Belén Romero

#### 6.7.2.4. Evaluación del Riesgo

La evaluación de riesgos permite a la entidad considerar la probabilidad de ocurrencia de los eventos identificados y de qué forma impactan en la consecución de los objetivos.

Para estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos se debe aplicar alguna forma de medición. Para la distribuidora DISMAC se establece una medición ordinal, etiquetando una escala de probabilidad (Improbable, posible, probable) y escalas de impacto (Leve, moderado y muy crítico); proporcionando en términos subjetivos la calidad y comprensión de las evaluaciones de los eventos posibles.

**Tabla 22. Escala de probabilidad**

<b>NIVEL</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	
3	Probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es ALTA, se tiene entre 67% a 95% de seguridad que esté presente.
2	Posible	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es MEDIA, se tiene entre 34% a 66% de seguridad que esté presente.
1	Improbable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es BAJA, se tiene entre 5% a 33% de seguridad que esté presente.

Fuente: Ing. Vilma Mila  
Elaborado por: Belén Romero

**Tabla 23. Escala de impacto**

<b>NIVEL</b>	<b>IMPACTO</b>	
1	Leve	Riesgo que causa un daño en el patrimonio y/o imagen, que se puede corregir en el corto plazo y que no afecta al cumplimiento de los objetivos.
2	Moderado	Riesgo cuya materialización causaría una pérdida importante en el patrimonio y/o un deterioro significativo de la imagen. Además se requeriría tiempo de la gerencia para investigar y corregir daños.
3	Crítico	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen y logro de los objetivos. Requería mayor cantidad de tiempo de la gerencia para investigar y corregir daños.

Fuente: Ing. Vilma Mila  
Elaborado por: Belén Romero

**Tabla 24. Nivel de Riesgo**

TOTAL	CRITICIDAD DEL RIESGO	
7 - 9	<b>Alto</b>	Compromete seriamente a la empresa, la cristalización del riesgo compromete significativamente la rentabilidad de la empresa y su permanencia en el medio.
4 - 6	<b>Moderado</b>	Compromete a la empresa, la cristalización del riesgo puede llevarla al reconocimiento de pérdidas, que de no controlarse rápidamente, puede convertirse en un impacto mayor. No expone mayormente la viabilidad futura de la empresa.
1 - 3	<b>Bajo</b>	Podría llegar a comprometer a la empresa de alguna manera, la cristalización del riesgo puede llevarla al reconocimiento de algunas pérdidas, que deben controlarse tácitamente. La empresa podría convivir con el riesgo, sin embargo deben adoptarse medidas correctivas para prevenir una eventual destrucción del valor de la empresa.

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

La evaluación del riesgo permite comparar los resultados de la calificación con el grado de exposición al mismo; de esta forma se podrá tener un fundamento para dar respuesta a los riesgos y fijar las prioridades de las acciones para sus tratamientos.

Tomando como base la identificación de los riesgos en el componente anterior, se procede a su evaluación, que permite establecer la probabilidad de su ocurrencia, su impacto y la criticidad del mismo; para lo cual se realizará una matriz de riesgos como una forma de representar los riesgos más significativos diferenciándolos de los menos significativos.

El siguiente cuadro representa una matriz de riesgo que presenta:

- ✓ Riesgo o evento identificado

- ✓ Objetivos afectados, donde E=Objetivo Estratégico, O = Objetivo Operativo, I = Objetivo de Información, y C = Objetivo de Cumplimiento.
- ✓ Niveles de riesgo (probabilidad e impacto) con códigos de color, donde el rojo representa un riesgo elevado o alto, el amarillo un riesgo moderado y el verde un riesgo reducido.

El nivel o clasificación del riesgo se obtuvo a través del producto de la probabilidad y el impacto de este, cuyos valores asignados han sido de forma cualitativa, ya que la empresa no posee suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos encontrados.

**Tabla 25. Matriz de Riesgo de la Gestión de Cobranzas**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
MATRIZ DE RIESGO DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS  
PERÍODO: DICIEMBRE 2013**

<b>RIESGO/EVENTO</b>	<b>OBJETIVO AFECTADO</b>	<b>PROBABILIDAD (a)</b>		<b>IMPACTO (b)</b>		<b>TOTAL (a,b)</b>	<b>NIVEL DEL RIESGO</b>
Incumplimiento de pago en la fecha de vencimiento según cronograma de pagos.	E, O.	2	Posible	2	Moderado	4	Moderado
El cliente no cuente con disponibilidad de dinero a la fecha y no pueda cancelar la deuda contraída, optando por la refinanciación.	E, O.	1	Improbable	2	Moderado	2	Bajo
Falta de conocimiento de los objetivos de la gestión de cobranzas	E, O, I, C.	3	Probable	3	Crítico	9	Alto
Acceso no autorizado a los documentos que respaldan las cuentas por cobrar y al almacenamiento de la información	O, I, C.	1	Improbable	3	Crítico	3	Bajo
El efectivo recibido sea dividido, perdido o en otro caso, no reportado de acuerdo a los recibos de cobro.	E, O, I, C.	3	Probable	3	Crítico	9	Alto
Información de créditos incoherente, incompleta o inoportuna	O, I.	2	Posible	3	Crítico	6	Moderado
Selección inadecuada de personal	O	2	Posible	2	Moderado	4	Moderado
El personal no esté entrenado para ejecutar las acciones en función del logro de los objetivos	E, O, I, C.	3	Probable	3	Crítico	9	Alto
El personal ignore el código de conducta, funciones, responsabilidades, políticas y procedimientos aplicables dentro de la entidad	E, O, C.	2	Posible	3	Moderado	6	Moderado
Actos fraudulentos u otras actividades impropias por parte de los vendedores	E, O, I, C.	2	Posible	3	Crítico	6	Moderado
Personal poco comprometido con los objetivos de la entidad y de la gestión de cobranzas.	E, O, I, C.	2	Posible	3	Crítico	6	Moderado

Fuente: Distribuidora DISMAC  
Elaborado por: Belén Romero

### 6.7.2.5. Respuesta al riesgo

Después de identificar y evaluar los riesgos, la gerencia general deberá analizar y definir la manera en que responderá a los riesgos identificados. Dicho análisis debe estar enfocado a cuatro categorías de respuesta respecto de los riesgos identificados, establecidas en COSO II:

- Evitar los riesgos.- Implica evitar o interrumpir las actividades que generan riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y la probabilidad hasta un nivel que la gerencia creyera aceptable.
- Reducir los riesgos.- Comprende llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Significa reducir el nivel de riesgo para ubicarlo en la línea de la tolerancia de riesgo deseada.
- Compartir los riesgos.- La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o compartiendo una parte del riesgo. Al igual que la opción de reducir, significa reducir el nivel de riesgo para ubicarlo en la línea de la tolerancia de riesgo deseada.

Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros o la tercerización de una actividad.

- Aceptar los riesgos.- No se lleva a cabo ninguna acción que afecte al impacto, riesgo o consecuencia del riesgo. Significa aceptar los riesgos tal como se identificaron.

La Gerencia General después de haber identificado las posibles respuestas, deberá analizar cada una de ellas en base al impacto, probabilidad de ocurrencia y los costos versus los beneficios que se obtendrá con la implementación de la respuesta seleccionada.

La Gerencia General deberá considerar los costos de diseñar e implementar una respuesta, así como los costos de mantenerla y los riesgos adicionales que pueden resultar de ésta; así como también debería tener en cuenta las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Los costos y los beneficios de la implementación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente. Generalmente, es más fácil tratar los costos, pues en muchos casos pueden cuantificarse con bastante detalle, el lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas. Por ejemplo, las ventajas de los programas de capacitación son normalmente evidentes, pero son difíciles de cuantificar. En muchos casos, sin embargo, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente.

Una vez que la gerencia selecciona una respuesta, es posible que necesite desarrollar un plan de implantación para ejecutarla. Si la gerencia general determina que el riesgo no puede ser controlado deberá aceptarlo y tomar las medidas pertinentes para afrontar las pérdidas.

Como parte de la propuesta se sugiere al Gerente General tomar las medidas necesarias que le permitan reducir los riesgos identificados, de tal manera que la entidad continúe con sus operaciones normales minimizando la probabilidad y/o el impacto que puede generar la realización de los riesgos identificados.

#### **6.7.2.6. Actividades de Control**

Las Actividades de Control consisten en desarrollar políticas y

procedimientos como respuesta a los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.

Independientemente de las respuestas que la gerencia general considere dar a los riesgos y con el propósito de ayudar a asegurar que se lleven a cabo los objetivos de la gestión de cobranzas se proponen a continuación políticas y procedimientos para dicha gestión, así como acciones de control que propicien la minimización o reducción de los riesgos identificados y el mejoramiento de la eficiencia de las operaciones.

#### *Políticas y procedimientos*

Las políticas y procedimientos propuestos a continuación, tienen como objetivo contribuir al control de las diferentes actividades que se llevan a cabo para la recuperación de los créditos otorgados.

##### Políticas:

1. Es responsabilidad del vendedor/cobrador, realizar la gestión de cobro y recaudación de valores por concepto de facturas vencidas a los clientes de la empresa.
2. Será responsabilidad de Contabilidad entregar las facturas que están vencidas al vendedor/cobrador para que realicen la gestión de cobro y recaudación de valores.
3. Los valores a recaudar podrán ser en efectivo y/o cheque a favor del gerente-propietario de distribuidora DISMAC (cuyo girador sea el cliente de la empresa). No se aceptarán cheques de terceros.
4. Los valores recaudados por el vendedor/cobrador deberán ser entregados a contabilidad el mismo día de la recaudación, por lo cual queda terminantemente prohibido ingresar valores al día siguiente de su recaudación.



5. El plazo máximo para los créditos serán de 15 a 30 días.
6. No se concederán créditos a los clientes que se encuentren en mora.
7. Todo abono a los créditos otorgados deberá estar amparado por un "Recibo de Cobro" preimpreso y prenumerado. Anexo 4
8. Es responsabilidad del vendedor/cobrador detallar en el "Recibo de Cobro" el número de las facturas que se cancelan o abonan; así como el detalle del/los cheque/s con que se cancelan las mismas.
9. Asignar un código único al cliente, independientemente de los créditos que se le otorguen.
10. A los clientes que paguen sus deudas dentro del plazo establecido se les podría conceder incentivos tales como:
  - Artículos promocionales
  - Ofertas
  - Aprobación de créditos inmediatos.
11. Gestionar las cuentas por cobrar, dando seguimiento e insistiendo con los saldos morosos de los clientes.
12. En caso de que el cliente no realice el pago de la factura a crédito, el vendedor/cobrador tiene la facultad de otorgar al cliente una prórroga de 3 días.
13. Es responsabilidad del vendedor/cobrador, una vez agotadas todas las instancias de cobro a determinado cliente, canalizar el caso al Gerente General enviando la documentación soporte del caso, para que se ejecuten las acciones legales pertinentes.
14. Controlar y optimizar la cobranza de la cartera vencida, de manera que se incremente el capital de trabajo.
15. Evaluar la efectividad de la gestión de cobro en base al saldo mensual de las cuentas por cobrar.
16. Realizar acciones y controles internos para el otorgamiento de nuevos créditos.
17. Documentar las cuentas por cobrar o deudores por venta y el respaldo de cada una de ellas en caso de no poder cobrarlas.

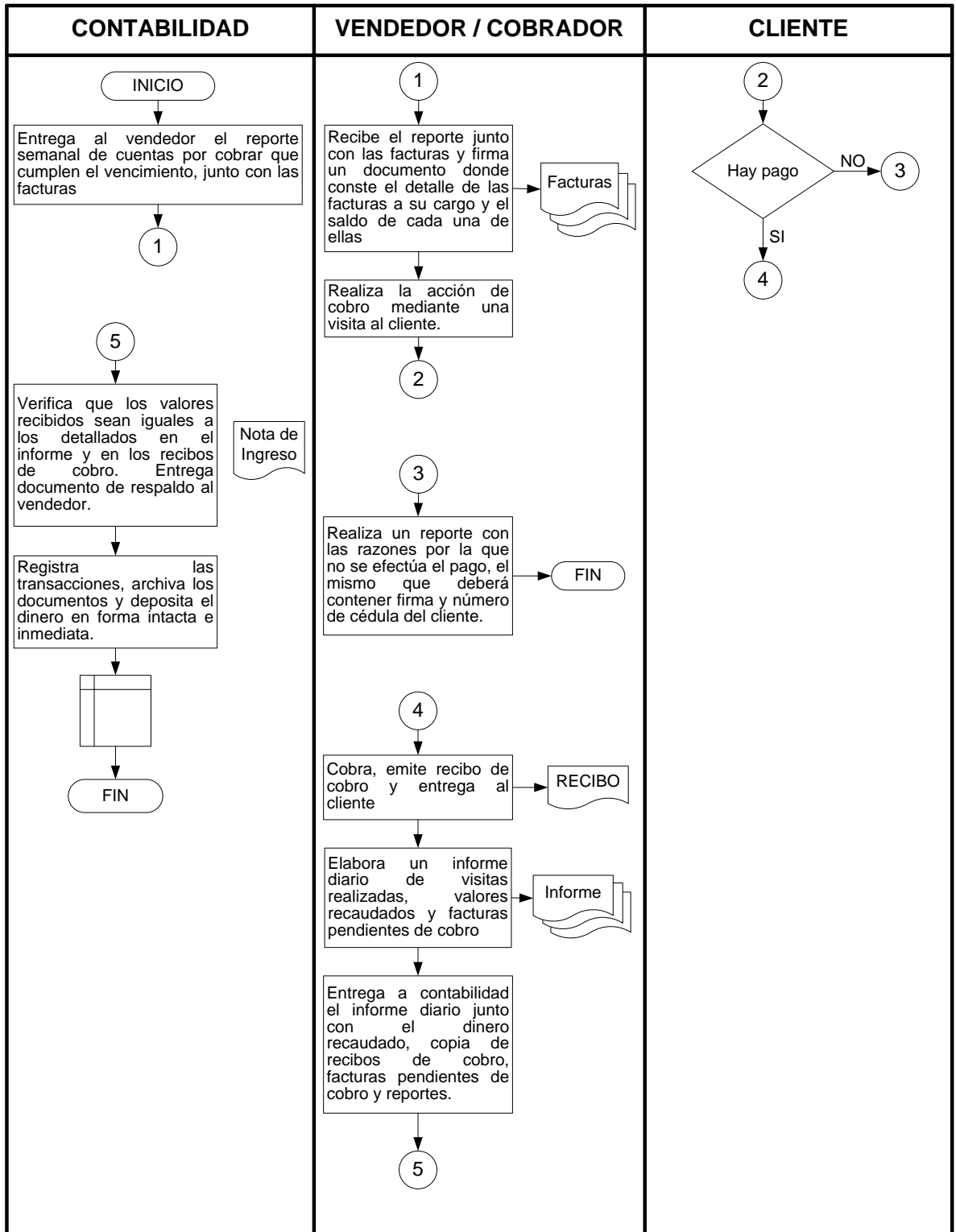
Procedimientos:

1. Contabilidad entrega a los vendedores un reporte semanal de las cuentas por cobrar que cumplen el vencimiento junto con las facturas.
2. El vendedor recibe el reporte junto con las facturas y firma un documento donde conste el detalle de las facturas a su cargo con el saldo de cada una de ellas.
3. El vendedor realiza la operación de cobro mediante una visita al cliente.
4. El vendedor realiza el cobro al cliente y emite el Recibo de Cobro.
5. En caso de que no exista el pago, el vendedor realizará un reporte con las razones por las que no se efectúa el pago, el mismo que deberá contener la firma y número de cédula del cliente.
6. El vendedor elabora un informe diario de visitas realizadas así como de los valores recaudados y las facturas pendientes de cobro.
7. El vendedor entrega a contabilidad el informe diario junto con el dinero recaudado y reportes.
8. Contabilidad verifica que los valores recibidos sean iguales a los detallados en los informes y en los recibos de cobro; y entrega un documento de respaldo al vendedor (Nota de Ingreso).
9. Contabilidad registra las transacciones, archiva los documentos y deposita el dinero de forma inmediata e intacta.

A continuación, para mayor comprensión, se presenta el flujograma del proceso anteriormente descrito.

**Figura 15. Flujograma proceso de cobro de Distribuidora**

## DISMAC



Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

Con el fin de facilitar el control y cumplimiento del proceso establecido,

en el Anexo 4 se presenta el modelo propuesto de los documentos e informes necesarios para un adecuado proceso de cobro.

Será de responsabilidad del gerente general la divulgación interna y el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de cobranzas, así como informar cada vez que éstos sufran modificaciones o actualizaciones, a fin de que se garantice el óptimo funcionamiento de los mismos.

#### *Actividades de control*

Las actividades de control son medidas de cumplimiento y deben enmarcarse en las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de cobranzas, asegurando que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

Suponiendo que la gerencia general adopte la respuesta de reducir el riesgo y, para brindar seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzarán sin que existan errores o irregularidades es necesario establecer una matriz de actividades de control que relacione los riesgos asociados con los controles establecidos, y estos a su vez guarden relación con los objetivos planteados para la gestión de cobranzas.

**Tabla 26. Matriz de Actividades de Control**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL  
PERÍODO: DICIEMBRE 2013**

<b>RIESGO/EVENTO</b>	<b>OBJETIVO AFECTADO</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Incumplimiento de pago en la fecha de vencimiento según cronograma de pagos.	E, O.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar notificaciones anticipadas a las fechas de vencimiento de las facturas.</li> <li>✓ Involucrar al cliente en la programación de fecha de cobros que sean mutuamente favorables.</li> <li>✓ Contacto permanente y adecuado con el cliente para facilitar la cobranza.</li> </ul>
El cliente no cuente con disponibilidad de dinero a la fecha y no pueda cancelar la deuda contraída, optando por la refinanciación.	E, O.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis previo de la situación del cliente mediante fuentes internas y externas de información.</li> <li>✓ Reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, obsequios, promociones, etc.</li> </ul>
Falta de conocimiento de los objetivos de la gestión de cobranzas	E, O, I, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicar los objetivos de la gestión de cobranzas para involucrar al personal en el proceso de planeación.</li> </ul>
Acceso no autorizado a los documentos que respaldan las cuentas por cobrar y al almacenamiento de la información	O, I, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurarse de que la calidad y manejo de la información sobre los clientes sea precisa y oportuna.</li> <li>✓ Las Facturas a crédito serán custodiadas en caja fuerte dentro de la empresa, siendo responsable el contador y serán entregadas únicamente a los vendedores en las fechas de vencimiento del plazo de crédito.</li> <li>✓ Los vendedores entregarán las facturas que tengan saldos pendientes al final del día para ser custodiadas nuevamente por el contador.</li> </ul>
Información de créditos incoherente, incompleta o inoportuna	O, I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener actualizados los registros que involucren las cuentas por cobrar.</li> <li>✓ El contador general será el responsable de conciliar los saldos de las cuentas por cobrar, de manera que dichos saldos estén de acuerdo a los registros auxiliares de cada cliente y documentos.</li> </ul>
Selección inadecuada de personal	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para el cargo.</li> <li>✓ Mantener completas las descripciones de los trabajos y criterios para medir y comparar a los empleados con los requerimientos del trabajo.</li> </ul>

RIESGO/EVENTO	OBJETIVO AFECTADO	ACTIVIDADES DE CONTROL
El efectivo recibido sea dividido, perdido o en otro caso, no reportado de acuerdo a los recibos de cobro.	E, O, I, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El contador verificará periódicamente los saldos a través de confirmación a clientes.</li> </ul>
El personal no esté entrenado para ejecutar las acciones en función del logro de los objetivos	E, O, I, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir los papeles y responsabilidades de cada participante en cada etapa del proceso de cobranza.</li> <li>✓ Capacitar y entrenar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso, manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza.</li> </ul>
El personal ignore el código de conducta, funciones, responsabilidades, políticas y procedimientos aplicables dentro de la entidad	E, O, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acciones disciplinarias apropiadas para la violación del código de conducta y el incumplimiento de políticas, procedimientos y funciones. Aclarar la comunicación del mensaje de que la violación o el incumplimiento no serán tolerados.</li> <li>✓ Cuestionar periódicamente al personal para establecer si entiende y cumple con el código de conducta, funciones y responsabilidades.</li> </ul>
Actos fraudulentos u otras actividades impropias por parte de los vendedores	E, O, I, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Gerente General realizará supervisión sobre los vendedores una vez por mes, constatando valores recaudados y satisfacción del cliente</li> </ul>
Personal poco comprometido con los objetivos de la entidad y de la gestión de cobranzas.	E, O, I, C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un sistema de incentivos para el personal encargado de la cobranza de manera que su desempeño esté orientado al máximo de su capacidad al logro de los resultados. Dichos incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva, este es un sistema simple conocido como "comisiones por recuperación".</li> </ul>

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

### 6.7.2.7. Información y comunicación

*Información.-*

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. La información financiera, por ejemplo, se usa para elaborar los estados financieros con fines de información y también para tomar decisiones operativas, tales como la supervisión del funcionamiento y la asignación de recursos.

Es responsabilidad de la Gerencia General desarrollar un sistema de información de acuerdo con los objetivos y metas establecidos por la empresa, debiendo ajustarse a requerimientos internos y externos que faciliten información financiera, operacional y de cumplimiento legal, interna y externa para una adecuada dirección, ejecución y control de las operaciones.

Los sistemas de información diseñados deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos que lleva a cabo la empresa y pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades. De igual manera, la asistencia a seminarios profesionales o del sector y la participación en asociaciones mercantiles o de otro tipo puede ser una fuente de información valiosa.

Es importante considerar que las decisiones se adoptan con base en la información disponible, por ello es fundamental que la información, además de oportuna, sea confiable.

En este sentido, será indispensable que:

- ✓ Los vendedores informen permanentemente las observaciones de su gestión al gerente general, haciendo que los problemas que puedan existir sean resueltos correctamente y no sean de impacto para los procesos de la empresa.
- ✓ El personal entienda que no habrá represalias por comunicar información relevante, para lo cual es necesaria la existencia de mecanismo que animen a los empleados a informar las violaciones sospechadas al código de conducta, políticas, procesos o actividades de control.
- ✓ La información que los vendedores/cobradores proporcionan sobre los saldos de clientes sea confiable y transmitida oportunamente al contador y Gerente General. Este último se encargará de aplicar estrategias eficientes para efectuar los cobros a clientes morosos.

#### *Comunicación.-*

Después de identificar y procesar la información relevante, es necesario comunicarla a todos los niveles de la empresa para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos propuestos.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

El gerente general mantendrá líneas recíprocas de comunicación a todos los niveles de la empresa, de tal manera que el personal asuma las responsabilidades de sus funciones. Es necesario que cada uno entienda su propio rol en el sistema de control interno y la relación de sus actividades individuales con el trabajo de los demás y con los objetivos de



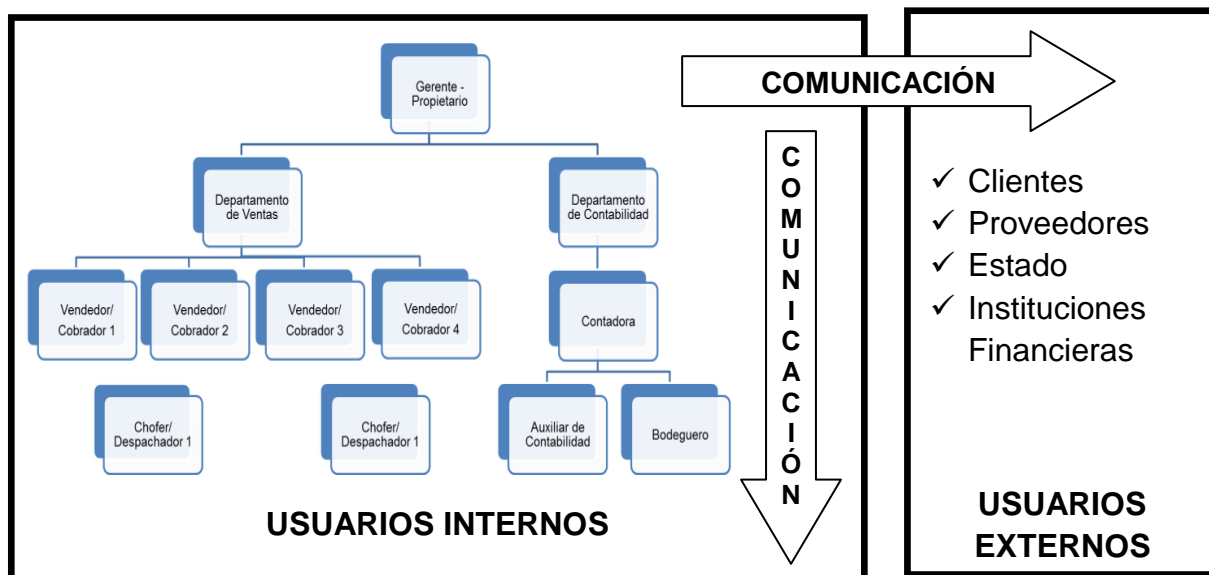
la gestión de cobranzas. El personal también debe: saber qué comportamiento es considerado aceptable o no y creer que sus superiores realmente quieren conocer los problemas para tratarlos eficazmente.

La comunicación sobre las políticas, procedimientos y actividades de control para la identificación, prevención y tratamiento de los riesgos, debe fluir desde la gerencia general en forma de cascada hasta el personal operativo. De tal forma que estos sean capaces de comunicar oportunamente cualquier falta de control interno a sus niveles superiores, clasificándola de acuerdo al tipo de falta, ya sea documental, tecnológica y de leyes.

Deberá existir acceso de comunicación oportuna con los usuarios internos y externos, a fin de que la información o inquietudes sean superadas con prontitud. La permanente comunicación hará que todos los que son parte del proceso estén informando las novedades, aplicarán de acuerdo a lo establecido los controles necesarios para que los resultados sean eficientes y reales.

**FIGURA16. LINEAS DE COMUNICACIÓN**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
LINEAS DE COMUNICACIÓN  
PERÍODO: DICIEMBRE 2013**



Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

**6.7.2.8. Monitoreo**

La evaluación del sistema de control interno propuesto constituye un proceso en sí mismo, y es el gerente general el encargado de llevar a cabo las actividades de supervisión y atender adecuadamente la información que recibe.

El monitoreo estará a cargo del gerente general, quien tiene la obligación de realizar actividades de supervisión de forma permanente e integrada, previo y durante la ejecución de las operaciones, con el propósito de comprobar que los empleados realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos y tomar las acciones correctivas que sean aplicables. Las actividades de control realizadas deberán documentarse.

El gerente general deberá analizar y evaluar el funcionamiento de los mecanismos de control interno existentes, al menos una vez al año, con el fin de determinar la vigencia y calidad del control interno, y con el propósito de realizar las modificaciones que sean necesarias para mantener su efectividad.

Para la gestión de cobranzas, la supervisión y monitoreo empezará a ser aplicado comprobando que los saldos pendientes de cobro sean reales y no maquillados por los vendedores, a esto se sumarán controles periódicos a la fuerza de ventas, evaluando la satisfacción del cliente para aplicar mejoras a los procesos de ventas.

El gerente general solicitará también informes continuos al contador, sobre los saldos pendientes de cobro y la situación actual de los ingresos de la empresa, para efectuar acciones correctivas a los procesos y retroalimentar.

A continuación se propone un cuadro que contiene la descripción del o de los responsables de monitorear el cumplimiento de cada una de las actividades de control, así como las fechas tentativas de revisión de dicho cumplimiento.

**Tabla 27. Monitoreo de las Actividades de Control**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL  
PERÍODO: DICIEMBRE 2013**

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE CONTROL</b>
Realizar notificaciones anticipadas a las fechas de vencimiento de las facturas.	Gerente General	Todos los sábados
Involucrar al cliente en la programación de fecha de cobros que sean mutuamente favorables.	Gerente General	Tercera semana de cada mes
Contacto permanente y adecuado con el cliente para facilitar la cobranza.	Gerente General	Tercera semana de cada mes

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE CONTROL</b>
Análisis previo de la situación del cliente mediante fuentes internas y externas de información.	Gerente General Contador	Tercera semana de cada mes
Reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, obsequios, promociones, etc.	Gerente General	Fin de cada mes
Comunicar los objetivos de la gestión de cobranzas para involucrar al personal en el proceso de planeación.	Gerente General	Hasta el primer trimestre del 2014
Asegurarse de que la calidad y manejo de la información sobre los clientes sea precisa y oportuna.	Gerente General Contador	Semanalmente
Las Facturas a crédito serán custodiadas en caja fuerte dentro de la empresa, siendo responsable el contador y serán entregadas únicamente a los vendedores en las fechas de vencimiento del plazo de crédito.	Gerente General	Semanalmente
Los vendedores entregarán las facturas que tengan saldos pendientes al final del día para ser custodiadas nuevamente por el contador.	Gerente General Contador	Diario
El contador verificará periódicamente los saldos a través de confirmación a clientes.	Gerente General	Fin de cada mes
Mantener actualizados los registros que involucren las cuentas por cobrar.	Gerente General	Fin de cada mes
El contador general será el responsable de conciliar los saldos de las cuentas por cobrar, de manera que dichos saldos estén de acuerdo a los registros auxiliares de cada cliente y documentos.	Gerente General	Fin de cada mes
Seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para el cargo.	Gerente General	Hasta el primer trimestre del 2014
Mantener completas las descripciones de los trabajos y criterios para medir y comparar a los empleados con los requerimientos del trabajo.	Gerente General	Hasta el primer trimestre del 2014
Definir los papeles y responsabilidades de cada participante en cada etapa del proceso de cobranza.	Gerente General	Hasta el primer trimestre del 2014
Capacitar y entrenar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso, manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza.	Gerente General Contador	Hasta el segundo semestre del 2014

ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA DE CONTROL
Acciones disciplinarias apropiadas para la violación del código de conducta y el incumplimiento de políticas, procedimientos y funciones. Aclarar la comunicación del mensaje de que la violación o el incumplimiento no serán tolerados.	Gerente General	Semanalmente
Cuestionar periódicamente al personal para establecer si entiende y cumple con el código de conducta, funciones y responsabilidades.	Gerente General	Semanalmente
El Gerente General realizará supervisión sobre los vendedores una vez por mes, constatando valores recaudados y satisfacción del cliente	Gerente General	Mensualmente
Implementar un sistema de incentivos para el personal encargado de la cobranza de manera que su desempeño esté orientado al máximo de su capacidad al logro de los resultados. Dichos incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva, este es un sistema simple conocido como "comisiones por recuperación".	Gerente General	Mensualmente

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

### 6.7.3. Razones Financieras para DISTRIBUIDORA DISMAC

Las razones financieras son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica de una empresa. Una forma de interpretar y analizar la información que genera la contabilidad y que está resumida en los estados financieros es mediante una serie de indicadores.

Las razones financieras permiten hacer comparaciones, entre los diferentes períodos económicos de la empresa, para conocer cuál ha sido el comportamiento de ésta durante el tiempo y así poder tomar decisiones, hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo; y hacer correctivos si hubiese lugar.

Considerando la problemática actual de la empresa y la relevancia que tiene el análisis y la interpretación del resultado de un período económico

se sugiere a Distribuidora DISMAC las razones financieras presentadas a continuación:

**Tabla 28. Razones Financieras propuestas para la Distribuidora DISMAC**

<b>RAZONES DE ACTIVIDAD O GERENCIA</b>		
<b>ÍNDICE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Rotación de cartera	$\frac{\textit{Ventas Netas}}{\textit{Cuentas por Cobrar Clientes}}$	Indican el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente
Período de cobro	$\frac{\textit{Cuentas por Cobrar Clientes} \times 365}{\textit{Ventas Netas}}$	Representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus cuentas por cobrar,
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		
<b>ÍNDICE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Margen de utilidad bruta	$\frac{\textit{Ventas} - \textit{Costo de Ventas}}{\textit{Ventas}}$	Refleja el porcentaje de cada dólar que queda después de que la empresa ha pagado sus mercancías. Mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (costos operativos, costos de financiamiento, etc.)
Margen de utilidad de operaciones	$\frac{\textit{Utilidad en operaciones}}{\textit{Ventas}}$	Mide, en forma porcentual, si la empresa genera suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.
Margen de utilidad antes de impuestos	$\frac{\textit{Utilidad antes de impuestos}}{\textit{Ventas}}$	Mide, en forma porcentual, cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de impuesto a la renta
Margen de utilidad neta	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	Mide el porcentaje de utilidad que está quedando a los propietarios de la empresa.
Rendimiento sobre activos	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Total Activos}}$	Mide el rendimiento que se está obteniendo sobre todo lo invertido en el negocio. Mide el retorno obtenido por cada dólar invertido en activos.

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El equipo técnico responsable de la ejecución de la propuesta será principalmente el gerente – propietario de la Distribuidora DISMAC, quien a su vez se encargará de informar, dirigir, controlar y supervisar, al personal administrativo y de ventas, sobre la aplicación del Sistema de Control Interno para la Gestión de Cobranzas.

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 28. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

N°	PREGUNTA	PLAN DE EVALUACIÓN
1	¿Qué evaluar?	Sistema de Control Interno de la Gestión de Cobranzas
2	¿Por qué evaluar?	Se hace necesario conocer la efectividad del Sistema de Control Interno en los procesos de Gestión de Cobranzas.
3	¿Para qué evaluar?	Para determinar si el diseño del sistema ha sido el adecuado y responde a las necesidades de la distribuidora.
4	¿Con qué criterios?	Eficacia, eficiencia, cumplimiento de procesos, con exactitud y sin desperdicio de recursos. Sostenibilidad, costo de implementar el Sistema de Control Interno, menor al beneficio.
5	¿Cuáles son los indicadores?	Cuantitativos, cualitativos, Efectividad de los procesos.
6	¿Quién evalúa?	Gerente – Propietario.
7	¿Cuándo evaluar?	Marzo – Mayo 2014
8	¿Cómo evaluar?	Observación, investigación de campo
9	¿Cuáles son las fuentes de información?	Distribuidora DISMAC Personal administrativo y de ventas.
10	¿Con qué instrumentos se va a evaluar?	Componentes de Control Interno según Informe COSO II Flujogramas.

Fuente: Propuesta  
Elaborado por: Belén Romero

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE O., Juan M; FERNANDEZ M., Adolfo; ESCAMILLA L., Juan; DIAZ-FAES R., César; RODRIGUEZ R., Rubén; RUANO, Flor; BUSTAMANTE, Roberto y RUIZ R., Juan, (2005), “Auditoría y Control Interno”, Editorial Cultural, S.A., Madrid – España, 637pp.
- ALONSO, Luis; CAAMAÑO, María de los Ángeles; MIÑO, Lorena; HERNÁNDEZ, JC; BALLESTEROS, Enrique G. (2003), “Técnico en Gestión”, Editorial Cultural S.A., Madrid – España, 463pp
- ÁMEZ, Fernando M. (1999), “Diccionario de Contabilidad y Finanzas”, Editorial Cultural S.A., Madrid – España, 392pp.
- CUPELLI, Rodolfo (1980), “Organización de Créditos y Cobranzas”, Editorial Mucci, Argentina, 1980, 140pp.
- EARL A., Spiller JR., y MARTIN L., Gosman. (1998), “Contabilidad Financiera”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, Mexico, 787pp.
- ESTUPIÑAN G., Rodrigo y ESTUPIÑAN G., Orlando (2010), “Análisis Financiero y de Gestión”, Segunda Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá, 406pp.
- FONSECA B., René (1989), “Auditoría Interna – Un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control”, Editorial Corporación EdiaAbaco, Ecuador, 344pp.
- GAMBOA V, Ramiro (1994), “Finanzas”, Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 129pp.
- GARBUTT, Douglas. (1990), “El control del Flujo de Fondos”, Editorial Norma, Colombia, 233pp.
- HERRERA E., Luis; MEDINA F. Arnaldo y NARANJO L., Galo (2010), “Tutoría de la Investigación Científica”, Cuarta Edición, Editorial Gráficas Corona Quito, Ambato – Ecuador, 228pp.



- KHOLER, Eric L. (1979), "Auditoria Introducción a la práctica de la Contaduría Pública", Editorial Diana, México, 629pp.
- MANTILLA, Samuel A. (2005), "Control Interno Informe COSO", Cuarta Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá, 342pp.
- MÉNDEZ M., José S. (2011), "La Economía en la Empresa en la sociedad del conocimiento", Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 434pp.
- SANTANDREU, Eliseu y SANTANDREU, Pol (2000), "Manual de Finanzas", Editorial Gestión 2000, Barcelona, 378pp.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS (2004), "Indicadores Económicos Financieros 2002", Quito – Ecuador, 262pp.
- ACCION INSIGHT (2008), "Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza", (En línea) Disponible en [http://smartcampaign.org/storage/documents/Tools\\_and\\_Resources/IS26SP.pdf](http://smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf)
- Basaldua, F. (2007, Feb 19), Opinión - el riesgo de errar crece por bajo control de las cuentas por cobrar; [source: El economista]. *NoticiasFinancieras*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/467359969?accountid=36765>
- BRACHFIELD, Pere J. (2009), "Cobro de impagados y recuperación de deudas: guía práctica para la recuperación de deudas", (En línea) Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10317438&ppg=25>
- CAPOTE CORDOVÉS, Gabriel. (2001), "El control interno y el control. Economía y Desarrollo". (En línea) Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10184436&ppg=3>
- CRÉDITOS Y COBRANZAS (2010), "Todo Créditos y Cobranzas", (En línea) Disponible en:

<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/controlesdegestioncobranzas.html>

- GONZÁLEZ MORALES, Vilma (2009), “Aspectos generales relacionados con el factoraje (factoring)”, (En línea) Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10311821&ppg=5>
- GUERRERO, César (2011), “Gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la compañía Centro Marcas en el período de Octubre del 2009 a Marzo del 2010”, (En línea) Disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1789>
- Isafías Javier, H. L. (2005, Mar 23), Opinión - cuentas por cobrar; [source: El economista]. *NoticiasFinancieras*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/468093184?accountid=36765>
- LEFCOVICH, Mauricio León (2009), “Las pequeñas empresa y las causas de sus fracasos”, (En línea) Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10312299&ppg=4>
- LEÓN, Carlos y otros (2007), “Gestión empresarial para agronegocios”, (En línea) Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- OTO, Bertha (2011), “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”, (En línea) Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1213/1/82T00098.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>En la entrevista, tanto el propietario como la contadora de DISTRIBUIDORA DISMAC, manifestaron que al momento en la empresa no se maneja un reporte de cobros para los entregadores, ni existe un control adecuado en facturación, no se controlan los inventarios ni los gastos (existen gastos que no corresponde al giro normal del negocio), no se ha establecido un Reglamento Interno de Trabajo por lo que en cuanto al personal, no se controlan horarios de entrada y salida, no es posible el cálculo y pago de horas extras, ni se pueden aplicar multas o sanciones al personal. En DISMAC no existe una buena organización, se ha manejado una contabilidad exclusivamente tributaria y los pocos controles que se han determinado, han sido de manera empírica y no se ha establecido un manual de procedimientos. Todo esto desemboca en una información errónea en cuanto a facturación y cobros, faltante en inventarios lo que provoca pérdidas para la empresa.</p>	<p>Deficiente control en el proceso de recuperación de cartera.</p>	<p>Aplicación y cumplimiento de controles internos en el proceso de recuperación de cartera.</p> <p>Eficiente organización en el proceso de recuperación de cartera.</p> <p>Obtención de información exacta y real de la situación financiera de Distribuidora DISMAC</p>	<p>Establecer procedimientos de control interno para el proceso de recuperación de cartera.</p> <p>Determinar organigramas estructurales, funcionales en la Distribuidora DISMAC.</p> <p>Establecer puntos críticos de control para verificar el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas.</p>

**Fuente: Distribuidora DISMAC (2012)**

**Elaborado por: María Belén Romero Espinosa**

## ANEXO 2

### REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE - RUC

#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 0501443824001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ATI CAMPANA FLAVIA MARINA  
**NOMBRE COMERCIAL:** DISTRIBUIDORA DISMAC  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

**FEC. NACIMIENTO:** 01/29/1954 **FEC. ACTUALIZACION:** 31/05/2012  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/10/1989 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 25/10/1989 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: IGNACIO FLORES (PARQUE FLORES) Calle: EDUARDO VACA  
Número: 3-24 Referencia: CIUDADELA PATRIA, A MEDIA CUADRA AL OESTE DE LA IGLESIA Teléfono: 032895580

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO R COTOPAXI **CERRADOS:** 0





FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JRSF050410

Lugar de emisión: LATACUNGA CALLE SANZHE Fecha y hora: 31/05/2012 12:58:44

Página 1 de 2

SRI.gob.ec

Fuente: Distribuidora DISMAC (2012)

Elaborado por: María Belén Romero Espinosa

### ANEXO 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**DIRIGIDO A:** Personal administrativo y de ventas de Distribuidora DISMAC

**OBJETIVO:** Recopilar información necesaria para el análisis de las variables de estudio.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" en la opción que crea que es la respuesta correcta

1. ¿Se aplica, en la empresa, un sistema de control interno basado en riesgos para la gestión de cobranzas?

SI   
NO

2. ¿Se han implementado políticas y procedimientos por escrito, que promuevan un efectivo proceso de cobros a clientes?

SI   
NO

3. Califique los controles basado en riesgos aplicados en la gestión de cobranzas

EFICIENTES   
POCO EFICIENTES   
NADA EFICIENTES

4. ¿El personal de la empresa conoce de los posibles riesgos que afectan a la gestión de cobranzas?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

5. ¿El ingreso de efectivo por recaudaciones es controlado a través de comprobantes?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

6. ¿Se evalúa a los responsables de cobros sobre la gestión realizada y el porcentaje de recuperación de cartera?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

7. ¿Los trabajadores comunican a la gerencia sobre posibles errores o irregularidades respecto a la gestión de cobranzas?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

8. ¿Se comunica con eficacia a los trabajadores encargados de la gestión de cobranzas sobre sus tareas, responsabilidades y obligaciones?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

9. ¿Considera usted que la actual rentabilidad de la empresa es la adecuada?

SI

NO

10. ¿Conoce usted si en la empresa se evalúa la rentabilidad con frecuencia?

SI

NO

11. ¿Considera necesaria la implementación de un sistema de control interno para la gestión de cobranzas en la empresa?

SI

NO

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## ANEXO 4

### MODELO DE DOCUMENTOS Y REPORTES PARA EL PROCESO DE COBRO

### MODELO DE REPORTE SEMANAL DE CUENTAS POR COBRAR DISTRIBUIDORA DISMAC

#### **DISTRIBUIDORA DISMAC** **REPORTE SEMANAL DE CUENTAS POR COBRAR**

Del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

Vendedor Responsable: \_\_\_\_\_

<b>COD. CLIENTE</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>FACTURA N°</b>	<b>VALOR FACTURA</b>	<b>FECHA VENCIMIENTO</b>

\_\_\_\_\_  
Contador

\_\_\_\_\_  
Vendedor - Cobrador

## MODELO RECIBO DE COBRO DISTRIBUIDORA DISMAC

### DISTRIBUIDORA DISMAC

*Ati Campaña Flavia Marina*

Venta al por mayor y menor de productos de confitería

Dirección: Ciudadela Patria - Calle Eduardo Vaca 3-24

LATACUNGA – ECUADOR

RUC. 0501443824001  
RECIBO DE COBRO

00000001

CÓDIGO  
CLIENTE  
POR US \$


Fecha de cobro: \_\_\_\_\_

Vendedor: \_\_\_\_\_

Hemos recibido de: \_\_\_\_\_

La cantidad de: \_\_\_\_\_

N° FACTURA	VALOR EFECTIVO	VALOR CHEQUE	N° CHEQUE
TOTAL			

\_\_\_\_\_  
Vendedor - Recaudador

\_\_\_\_\_  
Cliente

**MODELO DE REPORTE POR FALTA DE PAGO  
DISTRIBUIDORA DISMAC**

**DISTRIBUIDORA DISMAC  
REPORTE POR FALTA DE PAGO**

Fecha de cobro: \_\_\_\_\_

Vendedor Responsable: \_\_\_\_\_

<b>COD. CLIENTE</b>	<b>C.I. CLIENTE</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>VALOR FACTURA</b>	<b>RAZÓN POR LA FALTA DE PAGO</b>	<b>FIRMA CLIENTE</b>

\_\_\_\_\_  
Vendedor - Recaudador



