

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad  
y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

“Los sistemas de control interno en el proceso de cobranza y la liquidez de  
ALQUIMIASOFT S.A. Ambato.”

---

**Autora:** Becerra Pazos, Mayra Lessette

**Tutor:** Eco. Ortiz Román, Hermel David

**Ambato – Ecuador**

**2017**

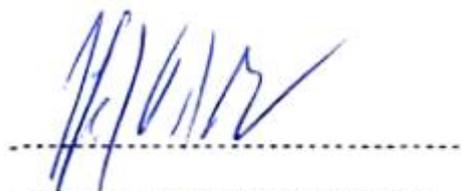
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Eco. Hermel David Ortiz Román, con cédula de identidad No.180352664, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA LIQUIDEZ DE ALQUIMIASOFT S.A. AMBATO”**, desarrollado por Mayra Lessette Becerra Pazos, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por lo profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2017

### **EL TUTOR**



Eco. Hermel David Ortiz Román

C.I. 180352665-4

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Mayra Lessette Becerra Pazos con cédula de identidad No. 180371475-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA LIQUIDEZ DE ALQUIMIASOFT S.A. AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Septiembre del 2017

### AUTORA



Mayra Lessette Becerra Pazos

C.I. 180371475-5

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Septiembre del 2017

**AUTORA**



**Mayra Lessette Becerra Pazos**

**C.I. 180371475-5**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA LIQUIDEZ DE ALQUIMIASOFT S.A. AMBATO**”, elaborado por Mayra Lesette Becerra Pazos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Septiembre del 2017



Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Ing. Erika Tapia Mgs.

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dr. Santiago Flores

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación está dedicado en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado a este momento muy importante en mi formación profesional.

Dedico desde el fondo de mi corazón a mi madre, padre y hermano, siendo ellos mi fuerza y perseverancia para conseguir lo que me propongo y ser un apoyo incondicional durante toda mi carrera estudiantil, así también a mis amistades que estuvieron ahí hasta el final, por compartir momentos significativos y estar siempre dispuestas a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Eco. David Ortiz por ser la persona que me supo guiar y dirigir el proyecto de investigación para llegar a la culminación de la carrera Agradezco las enseñanzas de mis distinguidos profesores de esta prestigiosa universidad a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y agradezco a la Empresa Comercial ALQUIMIASOFT.SA., quien me colaboró para que se haga realidad mi proyecto de investigación poniendo muy en alto el nombre de la Institución quien me formó como profesional.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA LIQUIDEZ DE ALQUIMIASOFT S.A. AMBATO”

**AUTORA:** Mayra Lessette Becerra Pazos

**TUTOR:** Eco. Hermel David Ortiz Román

**FECHA:** Septiembre del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente análisis de caso busca establecer la relación que existe entre el proceso de cobranza con la liquidez en ALQUIMIASOFT S.A. de la ciudad de Ambato. Por medio de la aplicación de la metodología del COSO I por medio de cuestionarios de control interno, ideal para controles de procesos, y el análisis de los estados financieros a través de la obtención de indicadores de liquidez se pudieron establecer falencias en los procedimientos de cobro de los clientes que provocaron que la liquidez inmediata se encuentre en 0.50 en el presente año y en descenso a pesar de tener liquidez general y una valor de prueba ácida por encima de los valores de mercado (3.70 y 2.84 respectivamente). Se pudo comprobar adicionalmente falencias en la operatividad del sistema que utilizan sea por negligencia de manejo o por problemas en la programación que arrojaron datos inconsistentes para trabajar. Finalmente se aplicó un análisis COSO I con propuestas de solución a cada uno de los elementos estudiados en los que hubo falencias en el departamento de cobranzas. Cada procedimiento incluido el de cobros se detalla por cada elemento del COSO I brindando una solución integral a los problemas que se hallaron, en donde incluso se han incluido formatos válidos para la complementación de los procedimientos.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL INTERNO, LIQUIDEZ, COSO I, COBRANZA, RENDIMIENTO.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** “THE INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN THE PROCESS OF  
COLLECTION AND LIQUIDITY OF ALQUIMIASOFT, AMBATO”

**AUTHOR:** Mayra Lessette Becerra Pazos

**TUTOR:** Eco. Hermel David Ortiz Román

**DATE:** September, 2017

**ABSTRACT**

The present case analysis seeks to establish the relationship that exists between the collection process and liquidity in ALQUIMIASOFT S.A. Through the application of the COSO I methodology through internal control questionnaires, ideal for process controls, and the analysis of the financial statements through the obtaining of liquidity indicators, it was possible to establish shortcomings in the collection procedures of the clients that caused immediate liquidity to be at 0.50 this year and declining despite having general liquidity and an acid test value above market values (3.70 and 2.84 respectively). Failures in the operability of the system that they use either due to malpractice of management or problems in the programming that gave inconsistent data to work could be verified additionally. Finally it was possible applied a COSO I analysis with proposed solutions to each of the elements studied in which there were shortcomings in the collection department. Each procedure, including the collection process, is detailed for each COSO I element, providing an integral solution to the problems encountered, where even valid formats for completing the procedures have been included.

**KEYWORDS:** INTERNAL CONTROL, LIQUIDITY, COSO I, COLLECTION, PERFORMANCE

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Identificación de caso a estudiar.....	2
1.1 Descripción y formulación del problema.....	2
1.1.1 Descripción del problema.....	2
1.1.2 Formulación del problema.....	6
1.2 Justificación .....	6
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8

1.3.2 Objetivos específicos .....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. Marco Teórico .....	9
2.1. Fundamentación científico técnica .....	9
2.1.1. Control interno .....	9
2.1.1.1. Componentes de control interno .....	10
2.1.1.1.1. Primer elemento del COSO I: Entorno de control .....	15
2.1.1.1.2. Segundo elemento del COSO: Evaluación de riesgos .....	18
2.1.1.1.3. Tercer elemento del COSO: Actividades de control .....	22
2.1.1.1.4. Cuarto elemento del COSO: Información y comunicación .....	24
2.1.1.1.5. Quinto elemento del COSO: Supervisión .....	26
2.1.2. Liquidez .....	27
2.1.2.1. La liquidez en la empresa .....	28
2.2. Hipótesis .....	31
CAPÍTULO III .....	32
3.1. Enfoque de la Investigación.....	32
3.2. Modalidad de la Investigación .....	32
3.3. Nivel de Investigación .....	33
3.4. Población y Muestra .....	35
3.4.1. Población.....	35
3.4.2. Muestra .....	36
3.5. Operacionalización de las variables .....	37
3.5.1. Variable independiente: Control interno.....	37

3.5.2. Variable dependiente: Liquidez .....	39
3.6. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias .....	41
3.6.1. Plan de recolección de información .....	41
3.6.2. Procesamiento y análisis de datos .....	41
CAPÍTULO IV .....	43
4. Resultados.....	43
4.1. Principales resultados: .....	43
4.2. Limitaciones del estudio .....	58
CAPÍTULO V .....	59
5.1. Metodología de la propuesta de solución .....	60
5.2. Desarrollo de la propuesta de solución.....	63
Bibliografía .....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico N 1:</b> PEA .....	4
<b>Gráfico N 2:</b> Trabajo de los habitantes de Tungurahua .....	4
<b>Gráfico N 3:</b> Elemento de Control Interno.....	12
<b>Gráfico N 4:</b> Perspectivas COSO I y COSO II .....	13
<b>Gráfico N 5:</b> Resultados de la matriz de riesgos .....	51
<b>Gráfico N 6:</b> Liquidez Corriente ALQUIMIASOFT .....	55
<b>Gráfico N 7:</b> Prueba Ácida ALQUIMIASOFT .....	55
<b>Gráfico N 8:</b> Organigrama actual ALQUIMIASOFT .....	64
<b>Gráfico N 9:</b> Organigrama propuesto ALQUIMIASOFT .....	64
<b>Gráfico N 10:</b> Flujograma de recuperación de deudas .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla N 1:</b> Diferencias COSO I y COSO II.....	14
<b>Tabla N 2:</b> Personal Alquimiasoft.....	36
<b>Tabla N 3:</b> Operacionalización variable independiente .....	39
<b>Tabla N 4:</b> Operacionalización variable independiente .....	40
<b>Tabla N 5:</b> Cuestionario de control interno – ambiente de control .....	44
<b>Tabla N 6:</b> Cuestionario de control interno – evaluación de riesgo .....	46
<b>Tabla N 7;</b> Cuestionario de control interno – actividades de control.....	47
<b>Tabla N 8:</b> Cuestionario de control interno – información y comunicación.....	48
<b>Tabla N 9:</b> Cuestionario de control interno – supervisión .....	49
<b>Tabla N 10:</b> Matriz de riesgos .....	50
<b>Tabla N 11:</b> Resumen de índices de liquidez .....	53
<b>Tabla N 12:</b> Ratios de liquidez de la industria de servicios – publicación de programas informáticos.....	54
<b>Tabla N 13:</b> Reporte de cliente corte 31/12/2016 .....	55
<b>Tabla N 14:</b> Matriz operacional .....	62
<b>Tabla N 15:</b> Procedimiento de cobranza .....	69
<b>Tabla N 16:</b> Calendario de capacitaciones .....	77
<b>Tabla N 17:</b> Perfil del agente de cobranza .....	78
<b>Tabla N 18:</b> FODA Cobranza ALQUIMIASOFT S.A. ....	80
<b>Tabla N 19:</b> Cuadro de índices de liquidez .....	83
<b>Tabla N 20:</b> Matriz cumplimiento de objetivos .....	87

## ÍNDICE DE ECUACIONES

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Ecuación 1: Liquidez Corriente.....	30
Ecuación 2: Prueba ácida.....	30
Ecuación 3: Capital de trabajo.....	30
Ecuación 4: Liquidez inmediata .....	31
Ecuación 5: Período promedio de cobro .....	31
Ecuación 6: Período promedio de pago .....	31

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo busca establecer la relación entre el sistema de control interno y los procesos de cobranza en la empresa ALQUIMIASOFT S.A. para lo cual será necesario realizar el proceso de investigación en partes que permitan un detalle completo.

El trabajo se divide en capítulos detallados de la siguiente forma:

**CAPÍTULO I:** Identificación del problema y establecimiento de objetivos de investigación.

**CAPÍTULO II:** Marco teórico e hipótesis.

**CAPÍTULO III:** Metodología de investigación, población y muestra, plan de tratamiento de la información, operacionalización de las variables.

**CAPÍTULO IV:** Resultados principales y limitaciones de estudio.

**CAPÍTULO V:** Propuesta.

# CAPÍTULO I

## 1. Identificación de caso a estudiar

### 1.1 Descripción y formulación del problema

#### 1.1.1 Descripción del problema

##### **Macrocontextualización**

En Ecuador, las empresas y organizaciones buscan enfocarse en un mejor desempeño para obtener mayores beneficios en base a una correcta toma de decisiones de manera certera y oportuna que les conduzcan a alcanzar sus metas y objetivos planteados.

Para lograr un buen desempeño la empresa debe realizar un adecuado sistema de control interno, definido como (del Toro, 2005):

El proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad (p.3)

Los sistemas de control interno juegan un papel muy importante en el logro de metas y objetivos ya que contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa evaluando los diferentes procesos contables, administrativos y financieros. Según (Barquero, 2013) El control interno se considera de gran importancia ya que al cumplir con un plan de organización y un conjunto de métodos y procedimientos adecuados la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección. De hecho un correcto sistema de control interno es una de las partes más importantes de una

entidad con una adecuada organización, ya que garantiza la salvaguarda de los bienes y uso confiable de los registros y resultados contables; procedimientos necesarios para una correcta marcha de una organización, grande o pequeña. (Plasencia, 2010)

En el Ecuador según (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012) existe 704.556 empresas las cuales 57.146 son sociedades con fines de lucro y según su tamaño un 8.2% son empresas pequeñas. La importancia de tener un sistema de control interno y un adecuado grado de liquidez que permita cumplir con las obligaciones a corto plazo en estas pequeñas y también medianas empresas, ha ido incrementado en los últimos años, siendo este la parte que se encarga de la organización de las necesidades y procedimientos de la organización, verificar la productividad, eficiencia en las operaciones, aportando de esta manera a una correcta toma de decisiones.

En épocas en donde la liquidez es escasa se deben tomar mayores provisiones para evitar que las empresas quiebren.

### **Mesocontextualización**

Tungurahua es una provincia que se caracteriza por su gran desarrollo económico, gracias a su privilegiada ubicación geográfica recibe a visitantes comerciales de todo el país, además de ser productos de productos tanto agrícolas como industriales muy conocidos en el país.

En la provincia de acuerdo a los datos proporcionados por (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012) en total el 48.53% de las personas en la provincia se encuentran actualmente en la población económicamente activa, con un proporción mayor en los hombres de las mujeres.

: PEA

### ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA?

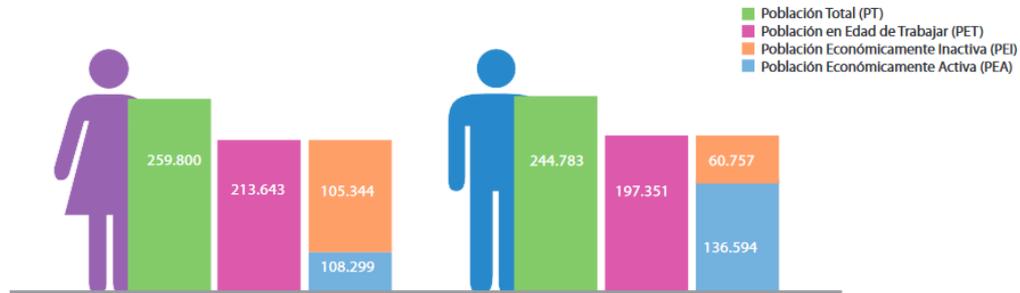


Gráfico N 1: PEA

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012)

De acuerdo a (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012), la mayoría de las personas ocupan su tiempo de trabajo en negocios propios, un 38.7%, lo que indica el grado de emprendimiento de la provincia, sea por necesidad o por visión de negocio.

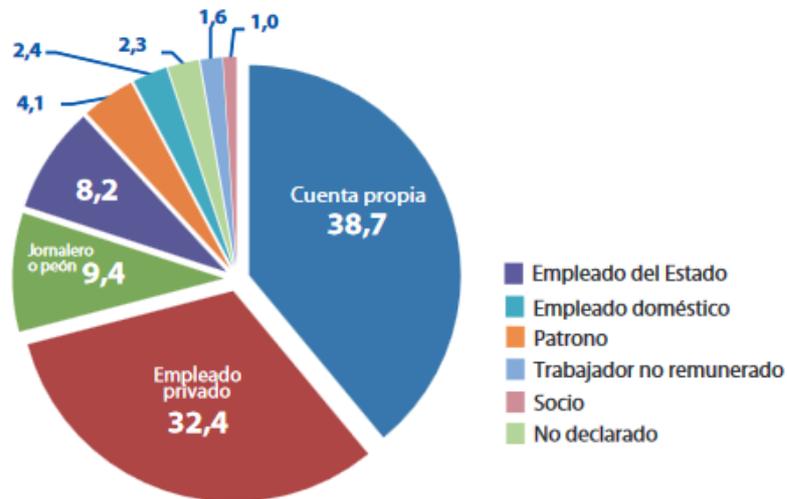


Gráfico N 2: Trabajo de los habitantes de Tungurahua

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012)

Se han creado múltiples empresas de desarrollo de Software Contables en la provincia de Tungurahua, la gran parte no cuentan con procedimientos de proceso de cobranza bien establecidos por tal motivo los gerentes y administradores desconocen del control interno que deben tener al momento de vender esta clase

de servicio, problema que les lleva a generar la venta sin tomar en cuenta el plazo del crédito, que repercutirá en el cobro de los paquetes vendidos otorgando plazos y facilidades de pago inadecuados conduciéndolos a un posible riesgo de cobro, lo cual retrasa sus gastos y compras a futuro al no contar con la liquidez necesaria para realizarlos, llevando a la empresa a tener riesgos de quebrar, por esta razón uno de los objetivos principales de una empresa es mantener la liquidez adecuada para seguir funcionando en el mercado.

### **Microcontextualización**

ALQUIMIASOFT S.A es una pequeña empresa que nació gracias a la visión del Ingeniero Serguei Proaño y un grupo de jóvenes pertenecientes a la comunidad de Ambato con el propósito de desarrollar sus ideas innovadoras para el beneficio de la población no solo de la provincia sino también del país, se dedica al desarrollo de software contable los cuales ofrecen soluciones tecnológicas que agregan valor y competitividad a los procesos de sus clientes.

Los productos que ofrecen están destinados a realizar procesos de control completos en la empresa del ámbito contable y financiero como por ejemplo Mifactoración.com.ec, o mi negocio. La idea acerca de estos servicios es de gran aceptación por parte de los clientes que lo ven como una gran oportunidad para mejorar y agilizar los procesos tanto de compra como de venta.

Al ser una empresa nueva se ha ido presentando muchas dificultades debido a la falta de experiencia y control, tales como obtener los recursos financieros para hacer la inversión en el negocio y conseguir clientes buscando posicionarse definitivamente en el mercado. Los procedimientos de venta no son complementados con un plan de cobranza que les ayude a controlar las cuentas por cobrar, provocando inestabilidad a la empresa en la disminución de la liquidez.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo inciden los sistemas de control interno del proceso de Cobranza en la liquidez de ALQUIMIASOFT S.A. AMBATO?

### **1.2 Justificación**

Actualmente, al generarse nuevas empresas de desarrollo y comercialización de software se da mayor prioridad a la captación de clientes sin tomar en cuenta aspectos importantes y relevantes como una inadecuada aplicación de control interno en el proceso de cobranza la cual no permite manejar la liquidez que requiere cada una de las empresas afectando a la situación financiera de las mismas y así también a la toma de decisiones, problema que enfrenta ALQUIMIASOFT S.A. el cual se busca dar solución y alternativas para controlar de manera continua los procesos de cobranza que se realiza en la empresa.

Según (Aznar, 2005) La base para un proceso de cobranza adecuado se direcciona en tres puntos fundamentales:

- Una investigación de crédito bien hecha
- Cumplimiento de tratos de venta
- Cobrar, cobrado.

De aquí la importancia de la presente investigación, ya que la empresa ALQUIMIASOFT S.A. afronta un gran problema en concordancia al proceso de cobranza debido a la falta de control que realiza la empresa, lo cual es necesario dar una solución y alternativas para empezar a realizar cambios para un correcto plan de procesos de cobranza posibilitando establecer políticas y lineamientos acertados que permita un desarrollo armónico de las actividades asignadas para evaluarlas y tomar decisiones oportunas, consiguiendo el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

En el artículo científico de (Pirela, 2005) con su tema estudio de un caso de control interno concluye que:

El control interno de los procesos se direcciona con mayor énfasis a la evaluación, la cual a través de esta función se verifican las condiciones de la estrategia que se encuentra involucrada. El control interno da a conocer que la gerencia es el máximo responsable de llevar al cabo el trabajo, el cual debe comprometerse a trabajar de forma adecuada de acuerdo a los requerimientos de la filosofía administrativa, en función de la consistencia de esta. Por lo tanto el control interno se expresa a través de políticas aprobadas por los niveles de dirección que tiene la empresa, a través de la elaboración y ejecución de técnicas de dirección y verificación de sistemas de información que aportan al mejoramiento de las funciones internas de la empresa. (p. 2-4)

El control interno es de gran importancia para el manejo interno de la empresa, y la dirección es quien debe poner las pautas para que esto ocurra, con políticas adecuadas que sean de beneficio para la organización.

En el artículo científico de (Economista, 2016) que lleva por título el control interno en las cuentas por cobrar se puede constatar que:

Un control interno adecuado permite a la administración de la empresa implementar acciones que faciliten un ambiente de control correcto en el cual se den cumplimiento a los cinco elementos de acuerdo al marco COSO. Se debe identificar los riesgos en los que puede incurrir la empresa que impidan alcanzar sus objetivos para así poder implementar actividades de control en el ciclo ingresos cuentas por cobrar cobranza.

En el trabajo de (Hango, 2013) titulado el Control Interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A. en el año 2011 se pudo concluir que “los desatino en los procedimientos de control interno inciden en la liquidez de la empresa, porque al no existir un debido control en las instrucciones, ocasiona una pérdida de recursos tanto humanos como monetarios, lo que influye directamente en la liquidez de la empresa.” (p. 110)

En general el control interno tiene relación con la toma de decisiones que se relaciona con la forma en cómo se manejan los recursos disponibles y este elemento influye directamente en la liquidez de una empresa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diagnosticar los sistemas de control interno en el proceso de cobranza y su influencia en la liquidez de la empresa ALQUIMIASOFT S.A.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Examinar los procedimientos de control interno en el proceso de cobranza
- ✓ Realizar un análisis comparativo de la liquidez de la empresa en el año 2016, respecto a sus indicadores históricos
- ✓ Proponer políticas y procedimientos de control interno en el proceso de cobranza

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Teórico**

Un adecuado manejo de Control Interno es importante para una propicia liquidez, permitiendo cubrir obligaciones contraídas y poder tener libertad a la empresa ALQUIMIASOFT S.A al momento de tomar decisiones, por tal motivo es necesario profundizar el tema basado en investigaciones anteriormente ejecutadas y permitiendo derivar sobre casos empleados, objetivos y conclusiones propuestas por autores de artículos científicos, libros y trabajos de investigación previos.

El control interno comienza en el nivel jerárquico superior, quienes son los responsables de expedir las políticas y las normas con las que la empresa debe trabajar y enfocarse en los objetivos que se plantea. De hecho el control interno es una evaluación de estos elementos que deben ser ejecutadas por los niveles inferiores de la empresa.

Dentro del marco del control interno se manifiesta que un adecuado ambiente de control es el que facilita la implementación del informe COSO I incluso en el área de cobranza, con el respectivo análisis de riesgos que conlleven para elegir las estrategias más apropiadas de mejora en los ciclos de cobranza.

El informe COSO I se encarga de definir objetivos a las operaciones efectuadas en todos sus ámbitos, encontrando a la vez las deficiencias y riesgos que puedan presentarse de tal forma que la administración pueda tomar las acciones necesarias para contrarrestar cada riesgo.

#### **2.1. Fundamentación científico técnica**

##### **2.1.1. Control interno**

“Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.” (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, 2013)

Debe notarse que el concepto implica razonabilidad, no perfección, incluso si el sistema resulta ser perfecto puede arrojar resultados extraños o incluso adversos. Entonces el control interno no constituye entonces una herramienta de salvación para la empresa sino solo una ayuda para ella. La base del control interno es la consecución de resultados de una forma adecuada por medio de herramientas adecuadas de diagnóstico de procedimientos.

El proceso de control interno es obligatorio para empresas de tipo auditable, aunque es posible aplicarla en cualquier empresa aun siendo pequeña, ya que ayuda a mejorar los procesos y actividades que se encuentran establecidos en la empresa, lo cual también ayudará a estabilizar la organización y prepararla para mejoras futuras.

El control interno constituye un método integral con el cual se puede reorganizar las actividades necesarias o confirmarlas en caso de que se encuentren correctas, sea aplicado una parte de la empresa o a su conjunto, constituyéndose en un indicador de eficiencia de la gestión empresarial con el cual se podrán tomar medidas que ayuden a mejorar sus niveles de competitividad.

#### **2.1.1.1. Componentes de control interno**

Toda empresa sin excepción puede aplicar control interno, en caso de las auditables es obligatorio y en caso de las pequeñas es opcional, y en todas los principio serán similares pero tendrán una aplicación diferente.

A continuación se expone lo mencionado por (Mantilla, 2011) referente a los elementos del control interno:

- *Entorno de control.*- Es el primer elemento y la base de todo el control interno. En esta fase se analizan lo referente a los valores, la cultura empresarial, las responsabilidades, la gestión. Constituye el punto de partida de todo el análisis de control interno.
- *Evaluación de los riesgos.*- El riesgo es la “contingencia o proximidad de un daño” (RAE, 2010). En el mundo empresarial esta componente tiene un gran valor ya que constituye elemento de evaluación y define la dificultad de implementación de medidas que puedan corregir el sistema. Los riesgos pueden obtenerse a partir de los objetivos empresariales en función de su grado de cumplimiento, los cuales pueden darse tanto del interior de la empresa como del exterior los cuales además presentarán muchos cambios que debe prevenir el sistema de control interno
- *Actividades de control.*- Una vez obtenidos los riesgos se realizan actividades que permitan cumplir los objetivos empresariales evadiendo o minimizando el riesgo que se obtuvo en la etapa anterior. Desde luego las actividades derivadas de este paso deberán tener relación con los objetivos de la empresa, tanto a nivel general como departamental
- *Información y comunicación.*- Durante la aplicación de los procesos se deben mantener expeditas las vías de comunicación para hacer conocer las decisiones que se tomen en torno a la empresa. Desde luego la comunicación deberá ser de dos vías de tal forma que exista retroalimentación adecuada para que el sistema de control interno tenga un buen grado de eficacia.
- *Supervisión.*- Ya implementado el sistema de control interno se procederá a realizar un plan de supervisión para detectar posibles falencias o

incumplimientos de las actividades implementadas. Estas evaluaciones desde luego deberán ser periódicas y de manera continua en función de lo que necesita la organización en su conjunto con participación de todo el personas, en donde inclusive se recopilará sugerencias de los miembros del staff



Gráfico N 3: Elemento de Control Interno  
Fuente: (Pacheco, 2011)  
Elaborado por: Mayra Becerra

Los cinco componentes anteriormente citados están basados en el informe COSO I, el método tradicionalmente de mayor aceptación y en los que se basa los demás informes COSO.

Actualmente aunque no existe una clara definición de cuando utilizar el primer informe o el segundo es recomendable utilizar el COSO I para sistemas de control interno de auditorías administrativas y el COSO II para financieras.

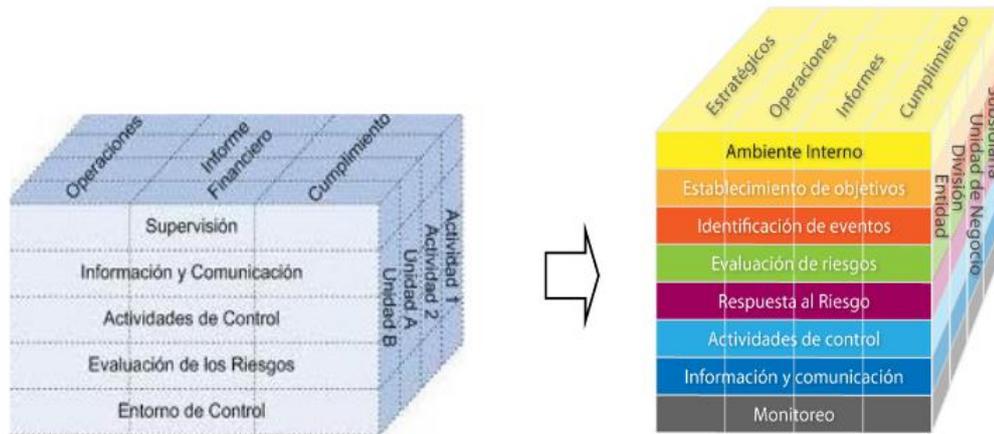


Gráfico N 4: Perspectivas COSO I y COSO II  
 Fuente: (Bertani, Polesello, Sánchez, & Troila, 2014)

	COSO I	COSO II
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial
Antecedentes	1992 en EEUU por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	2004 en EEUU por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
Concepto	Es un proceso desarrollado por la administración en conjunto con el personal de la empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: - Eficacia y eficiencia de las operaciones; - Fiabilidad de la información financiera	Es un proceso efectuado por la administración de una entidad en conjunto con los trabajadores de la empresa en función de las estrategias de la empresa y diseñado para identificar eventos elementos que podrían afectar a la empresa de tal forma que sea posible gestionar los riesgos de la misma y de esta forma conseguir una seguridad acerca de la consecución de sus objetivos.

	- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables	
Finalidad	Facilitar un modelo que una empresa pueda utilizar para evaluar sus sistemas de control y decidan cómo mejorarlos. Integrar diversos conceptos del control interno que permita identificar los componentes de control.	Ampliar el concepto de control interno a través de la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.
Objetivos	Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables	Objetivos estratégicos Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables
Componentes	1. Entorno de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión.	1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información comunicación 8. Supervisión

Tabla N 1: Diferencias COSO I y COSO II  
Fuente: (Bertani, Polesello, Sánchez, & Troila, 2014)  
Elaborado por: Mayra Becerra

En cuanto a la efectividad del sistema de control interno se puede mencionar que será efectivo siempre que el personal entiende que las disposiciones y leyes que se

dispongan deberán cumplirse, además de cumplir con las actividades y objetivos a tiempo, y que los datos de los estados financieros sean razonables.

#### **2.1.1.1.1. Primer elemento del COSO I: Entorno de control**

De acuerdo a (del Toro, 2005), como primer elemento del Control interno constituye la base sobre la cual se construirá todo el proceso. Toma los elementos éticos y morales de la empresa de convivencia social de los empleados que se encuentran normalmente en códigos y manuales de conducta que apoyan para la consecución de los objetivos.

Los elementos a destacar en esta fase del control interno son:

*Integridad y valores éticos:* Referente a los juicios de valor que se dan en el diario vivir es la base del proceso de control interno. Los valores que se forman de estos juicios de valor son determinantes al momento de establecer objetivos ya que mediante ellos se podrá conocer la forma de desarrollarlos.

Gran parte del proceso de control se basa en los valores de los administrativos de una empresa, en vista de que son ellos los que deben inculcar a los empleados de las diferentes áreas como conseguir los objetivos que busca la empresa.

Desde luego, establecer estos valores podría resultar una tarea muy difícil, debido a la cantidad de pensamientos diferentes en la empresa, o peor aún, de pensamientos en el exterior. Se debe recordar que la cultura empresarial es la que llega a miras de clientes, proveedores, inversores, etc., y un mal manejo de ello puede causar efectos nefastos tanto a corto como largo plazo, que puede hacer que la empresa desaparezca.

*Incentivos y tentaciones:* Toda empresa debe tener mucho cuidado en como maneja sus políticas y en especial el código de ética ya que la forma en cómo se detalle

podría conducir a que los empleados actúen o participen en actos fraudulentos o también peligrosos. Un ejemplo podría ser cuando a un colaborador se le presiona por cumplir un trabajo en tiempos irreales y aunque se mantengan valores como la disciplina sin duda causará mucho malestar en la persona.

Las políticas deben ir encaminadas de tal forma que los empleados trabajen en función de objetivos flexibles y comunes para toda la organización de tal forma que se evite que los empleados caigan en acciones fraudulentas.

*Comunicación Moral:* El ejemplo es la base de cualquier sistema ético o moral, es decir que mediante los actos se pueden guiar a las personas para que aprendan la diferencia entre lo bueno y lo malo. Es muy importante en una organización que se demuestre mediante actos que puede constituir una acción reprobable de tal forma que el personal no los cometa por desconocimiento y más aún responsabilizarlo por algún inconveniente cuando esta persona no tenía conocimiento de si estaba obrando mal.

A pesar de que no se debe buscar culpables por medio de los códigos establecidos si es importante que existan mecanismos de amonestación en caso de incurrir en una falta y a la vez de un reconocimiento a aquellos que si la cumplieron o que denuncien probables intenciones deshonestas de otros.

*Competencia del personal:* Es importante que la administración especifique con exactitud qué tipo de habilidades requiere de las personas para desempeñar cualquier cargo dentro de la organización a fin de que los individuos con mejores conocimientos en esa área se desempeñen de mejor forma y así maximizar el beneficio..

*Filosofía administrativa:* Desde la administración se debe tomar en cuenta los procesos que influyen sobre la organización, incluso en la forma como se toman los

riegos. Este elemento entonces debe ser considerado al momento de desarrollar los procesos de control interno.

*Estructura organizacional:* La información debe fluir libremente entre los niveles de la organización, y esto se consigue estructurando la empresa de tal forma que pueda asignarse actividades convenientes a cada estrato propuesto y ordenando a la empresa de tal forma que la estructura no sea demasiado simple para que exista desinformación o demasiado compleja que pueda llevar a la confusión.

*Autoridad y responsabilidad:* La delegación de autoridad y mando en los sectores operativos es de suma importancia para la empresa, ya que de esta forma es posible tomar acción rápida sobre ciertas circunstancias que requieren atención rápida y que no necesariamente deban pasar por los mandos altos. Adicional a ello cierto poder logra una mejor motivación en los empleados de la empresa ya que se buscará retribuir esa autoridad con un mejor trabajo.

*Políticas y prácticas sobre recursos humanos:* Todos los elementos referentes al talento humano de la empresa desde la comunicación, motivación, formas de administración de los mismos también forman parte del control interno de la empresa.

El crecimiento organizacional dependerá en mucho de la forma en cómo se prepare al personal para afrontar dificultades, las capacitaciones que se realicen, las reglas que se planteen para evitar desfases en la actividades.

Generalmente el control interno se considera costoso y en ocasiones innecesario, lo cual puede tener parte cierto si las empresas no lo realizan adecuadamente, sin embargo la necesidad de establecer un ordenamiento se da por la condición humana propiamente de seguir un determinado objetivo en común y para ello se debe seguir una línea de acción bien clara.

Es importante entonces para el control interno que se establezcan tanto políticas como valores por escrito para evitar confusiones o doble intención en la interpretación de los mismos, además que de esta forma se puede asignar de una forma competente y eficaz las tareas que debe cumplir cada empleado, y junto a una correcta comunicación será posible avanzar en función de los objetivos perseguidos por la organización.

Estos son los factores que el ambiente de control interno debe tomar en cuenta para realizar una correcta evaluación y así obtener el valor del primer elemento que toma en cuenta el control interno.

#### **2.1.1.1.2. Segundo elemento del COSO: Evaluación de riesgos**

Siempre en toda actividad que se realice por parte de una persona o empresa existirán riesgos, o posibles problemas o impedimentos que trunquen conseguir objetivos en diversas áreas. Ahora hay que tomar en cuenta que los riesgos nunca van a desaparecer, siempre estarán ahí buscando que no se llegue a conseguir el objetivo, pero si existe la posibilidad de afrontarlos o minimizarlos.

Para ello es necesario un plan estratégico que facilitará establecer los puntos críticos para el éxito de un proyecto con base en la misión y objetivos empresariales (Secretaría de la Función Pública, 2014). Respecto de estos últimos los objetivos pueden ser:

*De operaciones:* Se relacionan a los indicadores de eficiencia y eficacia de la empresa, rentabilidad y correcta utilización de los recursos. Se relacionan estrechamente con la misión de la empresa y los objetivos derivados de la misma. Estos objetivos buscan entonces lograr un desempeño sobresaliente y reducir al máximo el desperdicio en el uso de los recursos.

*De información financiera:* Se relaciona con la preparación adecuada de la información financiera reflejada en los estados financieros y todo aquello que se derive de dichos documentos. La razonabilidad es lo primordial en esta información que permitan tener seguridad sobre los datos obtenidos basados en los principios y normas básicas de la información financiera tales como los principios contables generalmente aceptados y la normas internacionales de información financiera.

*De cumplimiento:* Se basa en el cumplimiento de leyes impuestas para las organizaciones, desde su capacidad de cumplimiento hasta su realización misma.

*Cobertura de objetivos:*

Los objetivos nunca resultan individuales, siempre pueden unirse o relacionarse con otros para cumplirse mutuamente, incluso si son más pequeños. Pueden existir objetivos que cumplan muchas de las especificaciones anteriormente mencionadas sea a la vez o por separado.

En las empresas entonces pueden aparecer objetivos que busquen cumplir una determinada función o varias a la vez, u otros que se encuentren vinculados de alguna forma para conseguir un objetivo aún mayor. Es por ello que existen tanto objetivos generales para toda la organización así como específicos que ayudan a llegar a los generales. Esta clasificación incluso puede apreciarse a nivel departamental.

Los objetivos a la postre se transforman en actividades, procesos o procedimientos que permiten verificar los pasos que deben seguir los empleados para lograr alcanzar la visión empresarial.

Todo objetivo debe ser lo suficientemente claro de entender además de determinar qué elementos necesita para su consecución. Adicionalmente es importante jerarquizar los objetivos a fin de lograr una mayor eficiencia en el uso de los

recursos de la empresa y desde luego llegar de manera más rápida al objetivo global propuesto.

A pesar de todas las precauciones que se tome para lograr detallar y cumplir los objetivos a cabalidad pueden existir factores tanto internos como externos que dificulten o de plano impidan que se cumplan parcial o totalmente, factores que por cierto pueden no estar en control de la empresa y que por tanto inducen al fracaso.

Es necesario entonces que los objetivos incluyan tiempos para su consecución y también una previsión en caso de que se encuentre en peligro su realización.

Los peligros a los que se refiere esta parte es lo que se denominan riesgos y parte de la labor de la administración es lograr identificar cada uno de ellos para poder administrarlos de una forma coherente. Este proceso es por lo general bastante largo ya que una revisión previa no es suficiente para lograr identificarlos completamente además que dependen de personas y factores tanto internos como externos.

Los factores externos en especial son más difíciles de prever e incluye avances tecnológicos, cambios económicos o políticos de la región o país, desastres naturales que afecten a la empresa o a la economía, competencia y los gustos o preferencias de las personas. En cuanto a los factores internos se incluyen los cambios en la empresa sea de índole organizativa o política, procesos tanto productivos como administrativos, etc.

La valoración de riesgos no es estándar para todas las empresas ya que cada una tiene una realidad diferente incluso comparado con otras con características similares, por lo que cada organización deberá adoptar los métodos cualitativos o cuantitativos que crea conveniente, y utilizar adicionalmente la experiencia que deriva de su normal desenvolvimiento dentro del mercado.

Los riesgos se presentan tanto a nivel global en la organización como a nivel de departamentos e incluso de actividades y siempre se verán relacionadas de alguna forma ya que la no consecución del objetivo general implica que unos varios objetivos específicos no se están cumpliendo. Otro aspecto importante a considerar es la significancia de los riesgos, ya que al existir cantidades altas de ellos lo más común es que muchos no sean relevantes y podrían ser descartados en función de tratar un riesgo de mayor impacto.

Luego de identificar los riesgos se procede a evaluarlos en función de tres elementos base:

- Significado
- Probabilidad de ocurrencia
- Acciones a tomar

De esta forma se logrará priorizar los riesgos más significativos y probables de aquellos que tienen menor impacto o poca probabilidad de que ocurran. Esta clasificación de riesgos debe hacerse para planificar acciones que se puedan tomar para eliminarlos o reducir su impacto, desde luego asociados con su costo que también deberá ser evaluado.

Otro aspecto en la valoración de riesgos que debe ser considerado es los continuos cambios que pueden suscitarse en el entorno de tal forma que la acción no quede obsoleta antes de iniciar la aplicación, o que al momento de hacerlo acabe siendo inoportuno.

Algunas circunstancias generales que suelen tener un gran impacto en el análisis de riesgos por ejemplo cambios en los ambientes de operación, personal nuevo, sistemas de información comunicación o tecnología cambiante, crecimiento rápido, reestructuraciones de la compañía productos y competidores nuevos y operaciones en países extranjeros.

Sean empresas grandes o pequeñas las empresas, la valuación de riesgos se debe realizar en ambas ya que se basan en los objetivos empresariales, siendo tal vez la diferencia más significativa la informalidad del análisis y la facilidad de encontrar los riesgos más rápidamente en las empresas pequeñas.

#### **2.1.1.1.3. Tercer elemento del COSO: Actividades de control**

En este elemento se encuentran las políticas, procedimientos, pasos, actividades que son necesarias para tratar los riesgos descritos anteriormente. (Instituto de Auditores Internos de España, 2013)

Como es de esperarse las actividades necesarias para enfrentar los riesgos pueden ser tan diversas como los mismos objetivos por lo que hablar de un estándar en cuanto a actividades no es posible hacerlo, solo se puede dar una guía posible:

- Revisiones de alto nivel: Se basa en presupuestos y predicciones por medio de los cuales se podrá determinar condiciones futuras de la empresa.
- Funciones administrativas: Trabajo de los administradores de acuerdo al departamento al que pertenecen.
- Procesamiento de información: Se basa en los sistemas de información, tanto procesamiento como información.
- Controles físicos: Control a activos físicos como por ejemplo inventarios.
- Indicadores de desempeño: Medidas comparativas con otras empresas del sector.
- Segregación de responsabilidades: actividades que cada empleado debe realizar de acuerdo a lo asignado por dirección.

Luego de realizado estos procesos se obtiene las políticas y los procedimientos. Los primeros indican qué es lo que debe hacerse cumplirse y los segundos como hacerse.

A pesar de la costumbre extendida de comunicar ambos elementos de manera oral, en especial en el caso de las pequeñas empresas es recomendable que se lo realice de forma escrita, incluso en empresas grandes se consideraría una obligación cuyo propósito fundamental es evitar desvíos de información.

Los controles se dan sobre los sistemas tanto manuales como computarizados, y estos controles pueden ser de dos tipos:

*Controles generales:* estos se los practica comúnmente a:

- Los datos de la empresa generales que se los utiliza de forma regular y por tanto se encuentran automatizados para su uso.
- El software que utiliza la empresa, los sistemas de comunicación y seguridad.
- Los accesos de seguridad de los sistemas en donde se encuentra la información primordial y secreta de la empresa como por ejemplo los estados financieros.
- Los sistemas contables y de tributación.

*Controles de aplicación:* Estos controles se dan sobre los procedimientos que se utilizan en la empresa.

Los dos controles son de suma importancia y se relacionan de una forma muy cercana, y de no existir un control bueno la aplicación fallará por completo.

Debido a que en la actualidad los sistemas informáticos son los encargados de la transmisión de datos debido a sus bajos costos y velocidad elevada entonces es cada vez más necesario controles más minuciosos.

Los controles se darán de acuerdo a la necesidad de cada empresa ya que aun produciendo o vendiendo el mismo producto o servicio es posible que tengan procesos diferentes y entonces sus riesgos también serán diferentes.

En las empresas más pequeñas los controles son mucho más sencillos de poder identificar y de esta forma arreglar las actividades que se encuentren con desvío, aunque en estos casos depende del administrador ya que es quien conoce a la empresa en su conjunto. Se recomienda realizar una correcta segregación de funciones que permita evitar los centralismos y amenore la carga de trabajo sobre los miembros del equipo de trabajo.

#### **2.1.1.1.4. Cuarto elemento del COSO: Información y comunicación**

La información es fundamental en toda empresa y en todos los ámbitos lo cual es importante se sintetice en un sistema que comunique el mensaje de manera efectiva.

Dentro de la empresa la información debe fluir en todas direcciones tanto desde los mandos bajos como desde la gerencia tanto para comunicar los objetivos de la empresa como para realizar una correcta retroalimentación que permita reafirmar los dicho por los directivos. (Órgano Interno de Control, 2017)

La información necesariamente debe ser rápida, veraz y oportuna para que los objetivos se cumplan. La información se puede obtener a partir de varias fuentes como cuestionarios, observaciones, etc., con la suficiente capacidad de variación en el transcurso del tiempo. De esta forma la información ayudará no solo a gestionar los objetivos si no que permitirá percibir ciertas señales de advertencia.

*Sistemas de apoyo a las iniciativas estratégicas:* La información está en función de las estrategias empresariales que brindan al negocio ventajas competitivas especiales que ayudan a su desarrollo económico.

*Integración con las operaciones:* Los sistemas de información se integran con los procesos de la empresa que ayudan a automatizar los mismos en función de un mejor uso de los recursos económicos y de tiempo, también mejora la eficiencia de la compañía.

*Tecnologías coexistentes:* Toda tecnología, tanto antigua como nueva debe coexistir y comunicarse con el objetivo de mejorar el proceso de información en la empresa. Desde luego cada empresa debe adaptar el sistema que mejor se adapte a sus necesidades dependiendo de la capacidad de fábrica que tenga. La información debe ser de calidad.

Una vez que se tiene la información adecuada es importante comunicarla adecuadamente a todos los miembros de la empresa, a fin de que todos miembros del staff tengan conocimiento de los mismos objetivos pensando en función de equipo.

La información y comunicación ayuda al control interno a manifestar deberes y responsabilidades que permitan desarrollar los estándares básicos adecuados para la empresa, tanto que debe servir incluso para solucionar impases y que se pueda realizar correcciones sobre la marcha.

Los canales necesarios para que la comunicación fluya deben ser expeditos, libres, que permitan que todas las personas se manifiesten aun si con ello se puede generar problemas de interpretación. Adicional la información debe tener una base que la respalde, no se puede emitir opiniones sin fundamento. La información debe buscar el mejoramiento en general, no buscar responder, y puede provenir incluso de fuentes externas como clientes y proveedores que sirvan de apoyo al propósito de mejoras.

De esta parte incluso se puede manifestar que la información proveniente del exterior es la más valiosa para el control interno ya que captan la información de

una forma diferenciada y pueden distinguir cualquier problema interno aun sin conocer los manuales de funciones.

De cada empresa depende que sistema de información y comunicación instale pero siempre debe considerarse y dejarse a un lado.

#### **2.1.1.1.5. Quinto elemento del COSO: Supervisión**

En la etapa de supervisión o monitoreo se debe evaluar si el sistema implementado en la empresa está funcionando de manera eficiente, o si por circunstancias de tiempo el sistema se está volviendo obsoleto. (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 2017)

Los procesos elementales de monitoreo incluyen los arqueos de caja, inventarios, conciliaciones, etc. La segunda clase de monitoreo lo constituyen los procesos de auditoría que se dan normalmente cada 2 o 3 años, sean financieras o de gestión, total o por componente; e incluso servirán para evaluar los procesos de monitoreo continuo.

El proceso de control lo pueden realizar tanto las personas a la interna como ajenas al cargo. En cuanto a la auditoría, la interna es por lo general más rápida que la externa, pero esta última es necesaria para obtener una mejor visión de la situación de la empresa al tener una opinión externa de los procedimientos internos.

Para realizar la evaluación es necesario que la persona conozca los elementos del control interno que necesite evaluar para aplicar cualquier procedimiento que permita verificar el cumplimiento del control interno. Para ello es necesario aplicar técnicas como los cuestionarios, flujogramas, observación, que puedan recopilar la información necesaria para los procesos de auditoría.

En primer lugar es necesario recopilar toda la información de la empresa en cuanto a los procesos de control interno, sea que se los tenga de forma documentada o aplicando técnicas que permitan obtener dicha información. Se debe considerar que una información no documentada no da como resultado necesariamente un control no efectivo. EL evaluador debe identificar que elementos realmente influyen sobre el problema de la empresa.

Para evaluar el control interno normalmente se siguen los siguientes pasos:

- Se toma una decisión de que evaluar, sean objetivos, control interno, actividades, etc.
- Identifica las actividades más normales y repetitivas dentro del sistema de control interno.
- Se analizan trabajos previos de auditoría realizados a la empresa.
- Se da mayor prioridad a las componentes que presentan un mayor riesgo y que necesiten una mayor atención.
- Se realiza un programa de evaluación que tome en cuenta estos elementos.
- Se realiza una revisión de la evaluación propuesta y se monitorea los hallazgos.

Los elementos anteriormente citados son suficientes para encontrar deficiencias en el sistema de control interno. Todas las deficiencias deben ser informadas a los directivos para tomar decisiones.

### **2.1.2. Liquidez**

Se puede definir la liquidez como la capacidad que tiene un activo para convertirlo rápidamente en dinero sin que exista una pérdida de valor. Desde el punto de vista de la empresa constituye la capacidad de transformarse los activos en dinero con el fin de transformarse en forma de pago de las obligaciones en función de su exigibilidad. (Paredes, 2011).

La liquidez es de los indicadores principales en la empresa ya que juzga la capacidad que tiene la misma para cubrir sus obligaciones además que permite establecer el riesgo que tiene para permanecer solvente en situaciones de crisis. (Paredes, 2011).

#### **2.1.2.1. La liquidez en la empresa**

La liquidez en una empresa es muy importante, incluso más que la rentabilidad en ocasiones en especial cuando el crédito bancario es bajo. Por medio del análisis financiero es posible medir los valores de la liquidez por medio de indicadores

#### **2.1.2.2. Indicadores financieros**

La relación que existe entre dos cifras normalmente comparables en el mismo tiempo se conoce como razón, y si estas cifras provienen de los estados financieros entonces se tiene indicadores financieros. (Jarramillo, 2009).

Un indicador financiero es una razón, una relación, una división entre dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los indicadores dan información básica para tomar decisiones necesarias para los dueños de una empresa. Incluso son útiles para determinar los cambios que sufre la empresa (Ramírez, 2010).

#### **2.1.2.3. Clasificación de indicadores**

De acuerdo a (Ramírez, 2010) describe que “Existen diversas clases de indicadores financieros” entre los que están:

*Índice de liquidez.* Se refieren a la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas a corto plazo (Ramírez, 2010). En el caso de (Coltman, 2007) menciona que se trata de las unidades monetarias de activo circulante por cada unidad de pasivo corriente.

*Índices de Gestión.* Miden como se está utilizando el activo comparando las ventas con cada elemento que lo puede generar (Ramirez, 2010).

*Índices de Rentabilidad.* “Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera” (Ramirez, 2010).

#### **2.1.2.4. Análisis financiero**

Se puede definir el análisis financiero como proceso recopilatorio de comparación entre diferentes datos que luego deberán ser interpretados con el propósito de obtener el estado de la empresa en pos de una correcta toma de decisiones. (Baena, 2010).

Se define como un proceso que recopila, interpreta, compara y estudia tanto estados financieros como datos importantes del negocio. Para realizar estos procesos se hace necesario realizar varios ítems como porcentajes, indicadores, o procesos como tendencias, estados financieros que permitan evaluar el desempeño de la empresa que lleve finalmente a una toma de decisiones acertada. (Ortiz Anaya , 2008).

Se denomina análisis financiero al estudio que se realiza a los estados financieros

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente (Hanaco, 2010)

### 2.1.2.5. Razones de liquidez

Se utilizan para medir la capacidad de pago de una empresa a corto plazo. Este dato es particularmente importante ya que toda entidad debe tener el dinero suficiente para cancelar sus deudas inmediatas.

Dentro de estas razones tenemos dos que son de gran uso

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Ecuación 1: Liquidez Corriente

Fuente: (Ortiz Anaya , 2008)

Mide cuantas unidades monetarias tenemos entre los activos de fácil conversión a dinero para pagar una unidad de deuda corriente.

Más conservadora es la prueba ácida, que mide cuánto dinero o equivalente por unidad de pasivo se tiene. A diferencia del índice de liquidez regular, este no incluye a los inventarios, debido a que son los activos menos líquidos de la clasificación de activos corrientes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Ecuación 2: Prueba ácida

Fuente: (Ortiz Anaya , 2008)

En general, se considera bueno una prueba ácida superior a 1, desde luego, dependerá de la industria en la que se enmarque la empresa para considerar si encuentra dentro de los rangos aceptables.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Ecuación 3: Capital de trabajo

Fuente: (Ortiz Anaya , 2008)

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones Financieras}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Ecuación 4: Liquidez inmediata  
Fuente: (Ortiz Anaya , 2008)

Para complementar el estudio adicionalmente se puede calcular el período promedio de cobro y el período promedio de pago

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cx}C * 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

Ecuación 5: Período promedio de cobro  
Fuente: (Ortiz Anaya , 2008)

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cx}P * 365}{\text{Compras a crédito}}$$

Ecuación 6: Período promedio de pago  
Fuente: (Ortiz Anaya , 2008)

Ambos índices indican el número de días que pasan para que se cobren en promedio las cuentas por cobrar y pagar. Se puede considerar mejor tener un período de pago superior al de cobro a fin de resguardar la liquidez de la empresa.

## **2.2. Hipótesis**

Los sistemas de control interno del proceso de Cobranza inciden en la liquidez de ALQUIMIASOFT S.A. AMBATO.

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología

#### 3.1. Enfoque de la Investigación.

El enfoque de la presente investigación es tanto cualitativo como cuantitativo.

Se menciona por parte de Galeano (citado por (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013))

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable. (p.6)

La variable liquidez debe estudiarse desde una perspectiva cuantitativa ya que por medio de datos numéricos se puede establecer los índices que se requieren para la investigación.

De otro lado se menciona por parte de Blasco y Pérez (citado por (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013)) que

la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. (p. 8)

Este enfoque es utilizado en la presente investigación debido al uso de cuestionarios de control interno que influyen sobre el trabajo de las personas en la empresa.

#### 3.2. Modalidad de la Investigación

Para realizar la investigación se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

En primer lugar se hará uso de la investigación bibliográfica – documental. De acuerdo a (Cortés & García, 2003):

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales de utilidad para los propósitos de la investigación; es decir, para extraer y recopilar información relevante y necesaria para la investigación. Ésta debe ser selectiva, o sea, tratar de evitar el “hábito coleccionista” así como la “búsqueda a ciegas”. (p. 19)

Es necesario entonces realizar una investigación documental debido a la necesidad de buscar información de las variables de estudio de diferentes autores, en especial la liquidez que ha sufrido ciertas variaciones en los últimos años en su forma de cálculo, y desde luego el control interno regulado por medio de los informes COSO I.

### **3.3. Nivel de Investigación**

La investigación científica en general utiliza ciertos pasos que corresponden a los niveles que se citan y se utilizarán a continuación:

En primer lugar se utilizará la investigación exploratoria, la cual según (Cazau, 2006):

Permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar. Puede o no partir de hipótesis previas, pero al científico aquí le exigimos flexibilidad, es decir, no ser tendencioso en la selección de la información. En la investigación exploratoria se estudian qué variables o factores podrían estar relacionados con el fenómeno en cuestión, y termina cuando uno ya tiene una idea de las variables que juzga relevantes, es decir, cuando ya conoce bien el tema. (p.26)

Será necesaria la investigación exploratoria por la búsqueda de información previa de las variables, incluso si se requiere utilizar el criterio de varios estudios

científicos a fin de conocer el tema de manera lo más completa posible. Es importante definir de manera correcta los términos liquidez y control interno para realizar una evaluación correcta de la situación de la empresa.

El segundo paso será utilizar la investigación descriptiva, en el cual según (Cazau, 2006):

se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (p. 27)

Una vez que teóricamente se han definido las variables se puede realizar la medición con los datos adecuados tanto de la liquidez como del control interno para describir la realidad de la empresa estudiada.

Como tercer paso se debe aplicar una investigación correlacional que según (Cazau, 2006):

Tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad... Consiguientemente, el propósito principal de la investigación correlacional es averiguar cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, es decir, el propósito es predictivo. (p. 27)

Por medio del planteamiento de la hipótesis y su posterior demostración se establece la correlación entre las dos variables de estudio como son la liquidez y el control interno.

Finalmente se procede a realizar una investigación explicativa, la cual según (Cazau, 2006)

va más allá de la simple descripción de la relación entre conceptos, estando dirigido a indagar las causas de los fenómenos, es decir, intentan explicar por qué ocurren, o, si se quiere, por qué dos o más variables están relacionadas. No es lo mismo decir que ocupación y preferencia política están relacionadas, a explicar por qué lo están en

términos de un vínculo causa-efecto. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las anteriores, y proporcionan además un sentido de entendimiento' del fenómeno en estudio, es decir, procuran entenderlo a partir de sus causas y no a partir de una mera correlación estadística verificada con otras variables. (p. 28)

Es necesaria la investigación explicativa para formular la razón del porque las variables se encuentran relacionadas, y explicar cómo influye el control interno en la liquidez de la empresa, además de dar proporcionar un entendimiento completo para lograr establecer soluciones prácticas al problema planteado.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

De acuerdo a (Ludewig, 2017):

Población (o universo) es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos... Algunos autores establecen diferencias entre los términos universo y población, indicando con el primero un conjunto de personas, seres u objetos y con el segundo, un conjunto de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos, de allí que un universo puede contener varias poblaciones... Cuando no haya posibilidad de confusión, se usa el término población como sinónimo de universo. (p. 1)

La población de estudio en la empresa ALQUIMIASOFT lo constituyen los estados financieros que se utilizan para la determinación de la liquidez empresarial, y personas que conforman el personal de cobranzas de ALQUIMIASOFT

N	Nombre	Cargo
1	Serguei Proaño	Gerente General
2	Paulina Durán	Contadora
3	Fernando Recalde	Asesor Comercial
4	Xavier Villacís	Asesor Comercial
5	Orlando Cholota	Programador Java
6	Edison Freire	Programador Java

7	Fredy Heredia	Programador Java
8	Frank Lluquay	Programador Java
9	Janjose Santamaría	Programador Java
10	Mauricio Pérez	Programador Java
11	Mauricio Guato	Programador Java

Tabla N 2: Personal Alquimiasoft  
Elaborado por: Mayra Becerra

### 3.4.2. Muestra

De acuerdo a (Ludewig, 2017) “Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella” (p. 2).

La muestra seleccionada para el presente trabajo investigativo lo constituyen el gerente, la contadora y los asesores comerciales quienes son los involucrados tanto con en las ventas como en las cobranzas de las deudas.

### 3.5. Operacionalización de las variables

#### 3.5.1. Variable independiente: Control interno

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas o Instrumentos
Es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento	Elementos del control interno	Ambiente de control	¿Existe una estructura organizacional definida para el área de cobranza?	Cuestionario de Control interno
			¿Se cuenta con un plan estratégico?	
			¿Existen manuales de funciones para el área?	
			¿Se realiza una correcta separación de roles en el área?	
		Evaluación de Riesgo	¿Se han definido procesos para el otorgamiento de créditos?	
			¿Se han definido objetivos departamentales?	
			¿Se realiza un seguimiento de los objetivos?	
			¿Se identifican los riesgos potenciales en las actividades del área?	
		Actividades de Control	¿Se cuentan con procesos que permitan generar información de las cuentas pendientes de cobro?	
			¿Se cuenta con respaldos documentales de las transacciones realizadas?	

			¿Es clara la definición de las actividades de los cobradores del área de cobranza?	
			¿Se elaboran informes de los deudores de la empresa?	
			¿Se dispone de un sistema de información adecuado para obtener reportes de los deudores?	
		Información y Comunicación	¿Se proporciona a los miembros del departamento de cobranza la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades?	
			¿Son adecuados los flujos de información en el departamento?	
			¿Se han presentado quejas en el personal de cobranza?	
			¿Se comunica el grado de cumplimiento de objetivos a los miembros del equipo?	
		Supervisión	¿Se realiza un monitoreo continuo por parte de la administración?	
			¿Se realizan evaluaciones de control interno en el área de cobranzas?	

			¿Se investiga las deficiencias que se presentan en el área de cobranzas?	
--	--	--	--	--

Tabla N 3: Operacionalización variable independiente  
Elaborado por: Mayra Becerra

### 3.5.2. Variable dependiente: Liquidez

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas o Instrumentos
Capacidad que tiene una empresa para transformar un activo en dinero para cumplir sus obligaciones inmediatas	Indicadores de liquidez	Liquidez Corriente	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Análisis de Estados Financieros
		Capital neto de trabajo	$\text{CNT} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	
		Prueba Ácida	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Act. corr.} - \text{Inv.}}{\text{Pas. corr.}}$	
		Liquidez inmediata	$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inv. Fin.}}{\text{Pasivos corrientes}}$	
	Indicadores complementarios	Período promedio de cobro	$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cx} \cdot \text{C} * 365}{\text{Ventas a crédito}}$	

		Período promedio de pago	$\text{Período promedio de pago} = \frac{CxP * 365}{\text{Compras a crédito}}$	
--	--	--------------------------	--	--

Tabla N 4: Operacionalización variable independiente  
 Elaborado por: Mayra Becerra

### **3.6. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias**

#### **3.6.1. Plan de recolección de información**

Para recolectar la información necesaria fue necesario el uso y consulta de diversas fuentes, tanto primarias como secundarias.

##### *Fuentes primarias*

- Cuestionario COSO I (Observación y encuesta)
- Estados Financieros

De acuerdo a (Universidad de Córdoba, 2017):

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. La encuesta realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas entre las personas entrevistadas. (p.4)

Así, la encuesta se realiza con el afán de buscar información de las personas involucradas, en este caso referente al control interno de procesos.

##### *Fuentes secundarias*

Para realizar la investigación teórica fue necesario recurrir a libros, revistas científicas, investigaciones tanto en formato escrito como en línea.

#### **3.6.2. Procesamiento y análisis de datos**

La recolección de datos se lo realizará en forma física, y se ingresará en el programa Microsoft Excel gracias a su facilidad para realizar análisis y resúmenes de los

datos, además de permitir ingresar gráficos y tablas válidos para una mejor lectura de los datos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Resultados**

#### **4.1. Principales resultados:**

Se procedió a aplicar los cuestionarios en la empresa para verificar el grado de cumplimiento del control interno, situación que se realiza por medio de observación y preguntas a los involucrados en la empresa, para posteriormente determinar mediante la aplicación de índices los valores de la liquidez según los índices propuestos.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AMBIENTE DE CONTROL**

Empresa: ALQUIMIASOFT S.A.

Área: Cobranza

Responsable: Mayra Becerra

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA
		SI	NO	
1	¿Existe una estructura organizacional definida para el área de cobranza?		X	01/07/2017
2	¿Se cuenta con un plan estratégico?		X	01/07/2017
3	¿Existen manuales de funciones para el área?	X		01/07/2017
4	¿Se realiza una correcta separación de roles en el área?		X	01/07/2017
5	¿Existen definidos objetivos estratégicos en el área de cobranza?		X	01/07/2017
6	¿Existen procedimientos específicos para el cobro de cartera?		X	01/07/2017
7	¿Existen procedimientos específicos para el otorgamiento de créditos?		X	01/07/2017
8	¿Se realiza una selección adecuada del personal para los cobros de las deudas?		X	01/07/2017
9	¿Se tiene formatos preestablecidos para el registro de clientes?	X		01/07/2017
10	¿Se tiene formatos preestablecidos para el registro de las deudas?	X		01/07/2017
<b>PONDERACIÓN TOTAL (PT)</b>		3	7	

Tabla N 5: Cuestionario de control interno – ambiente de control  
Elaborado por: Mayra Becerra

***Cálculo del nivel de confianza:***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} \times 100 = \frac{3}{10} \times 100 = 30\%$$

**Cálculo del nivel de riesgo:**

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza} = 70\%$$

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN DE RIESGO

Empresa: ALQUIMIASOFT S.A.

Área: Cobranza

Responsable: Mayra Becerra

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA
		SI	NO	
				01/07/2017
1	¿Se han identificado personas responsables para la evaluación de riesgos en el departamento de cobranza?		X	01/07/2017
2	¿Se han definido procedimientos específicos para la determinación de riesgos?		X	01/07/2017
3	¿Se realiza un seguimiento de los objetivos?		X	01/07/2017
4	¿Se identifican los riesgos potenciales en las actividades del área?		X	01/07/2017
5	¿Se asignan recursos para determinación de los riesgos?		X	01/07/2017
6	¿Se han determinado factores críticos en la aparición de riesgos?		X	01/07/2017
7	¿Existen procedimientos preestablecidos para afrontar los riesgos?		X	01/07/2017
8	¿El sistema informático actual minimiza los riesgos inherentes de cobro de cartera?	X		01/07/2017

9	¿Se realizan procedimientos específicos para disminuir el riesgo de cobro de cartera?	X		01/07/2017
10	¿Existen planes de contingencia en respuesta a los riesgos?		X	01/07/2017
PONDERACIÓN TOTAL (PT)		2	8	

Tabla N 6: Cuestionario de control interno – evaluación de riesgo

Elaborado por: Mayra Becerra

**Cálculo del nivel de confianza:**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} \times 100 = \frac{2}{10} \times 100 = 20\%$$

**Cálculo del nivel de riesgo:**

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza} = 80\%$$

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

Empresa: ALQUIMIASOFT S.A.

Área: Cobranza

Responsable: Mayra Becerra

	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA
		SI	NO	
1	¿Se cuentan con procesos que permitan generar información de las cuentas pendientes de cobro?		X	01/07/2017
2	¿Se cuenta con respaldos documentales de las transacciones realizadas?	X		01/07/2017
3	¿Es clara la definición de las actividades de los cobradores del área de cobranza?		X	01/07/2017
4	¿Se elaboran informes de los deudores de la empresa?		X	01/07/2017
5	¿Se dispone de un sistema de información adecuado para obtener reportes de los deudores?		X	01/07/2017

6	¿Se realizan seguimientos de las cuentas por cobrar a los clientes?		X	01/07/2017
7	¿Se realizan revisiones periódicas a los sistemas informáticos en búsqueda de errores?	X		01/07/2017
8	¿Se realiza el control de los procedimientos que deben realizarse para garantizar el correcto cobro de las deudas?		X	01/07/2017
9	¿Se realizan revisiones de la calidad de clientes a crédito de la empresa?		X	01/07/2017
10	¿Se realiza controles sobre el acceso a los datos de los clientes en el sistema?	X		01/07/2017
<b>PONDERACIÓN TOTAL (PT)</b>		3	7	

Tabla N 7; Cuestionario de control interno – actividades de control  
Elaborado por: Mayra Becerra

***Cálculo del nivel de confianza:***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} \times 100 = \frac{3}{10} \times 100 = 30\%$$

***Cálculo del nivel de riesgo:***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza} = 70\%$$

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Empresa: ALQUIMIASOFT S.A.

Área: Cobranza

Responsable: Mayra Becerra

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA
		SI	NO	
				01/07/2017
1	¿Se proporciona a los miembros del departamento de cobranza la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades?		X	01/07/2017

2	¿Son adecuados los flujos de información en el departamento?		X	01/07/2017
3	¿Se han presentado quejas en el personal de cobranza?	X		01/07/2017
4	¿Se comunica el grado de cumplimiento de objetivos a los miembros del equipo?		X	01/07/2017
5	¿El flujo de información en la empresa se considera ágil?		X	01/07/2017
6	¿El sistema informático provee de la información necesaria de acuerdo al criterio de la persona interesada?		X	01/07/2017
7	¿La información del sistema es confiable?		X	01/07/2017
8	¿Se comunican posibles fallos o problemas en el departamento de cobranza?	X		01/07/2017
9	¿Los cambios que se realizan a las políticas empresariales se comunican de forma oportuna?		X	01/07/2017
10	¿Los cambios realizados a las políticas empresariales son entendidos por los miembros del staff de cobranza?		X	01/07/2017
<b>PONDERACIÓN TOTAL (PT)</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla N 8: Cuestionario de control interno – información y comunicación  
Elaborado por: Mayra Becerra

***Cálculo del nivel de confianza:***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} \times 100 = \frac{2}{10} \times 100 = 20\%$$

***Cálculo del nivel de riesgo:***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza} = 80\%$$

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SUPERVISIÓN**

Empresa: ALQUIMIASOFT S.A.

Área: Cobranza

Responsable: Mayra Becerra

	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA
		SI	NO	
				01/07/2017
1	¿Se realiza un monitoreo continuo por parte de la administración?		X	01/07/2017
2	¿Se realizan evaluaciones de control interno en el área de cobranzas?		X	01/07/2017
3	¿Se investiga las deficiencias que se presentan en el área de cobranzas?	X		01/07/2017
4	¿Se verifica el cumplimiento de metas en el departamento?		X	01/07/2017
5	¿Se realizan reuniones con el personal para verificar el grado de cumplimiento de metas?		X	01/07/2017
6	¿Existen sanciones en caso de no cumplirse las metas?		X	01/07/2017
7	¿Se brindan incentivos para los trabajadores que cumplan metas?		X	01/07/2017
8	¿Se realiza la supervisión del nuevo sistema informático o sus actualizaciones periódicamente?	X		01/07/2017
9	¿Se comunican los resultados a los empleados oportunamente?		X	01/07/2017
10	¿Se posee indicadores que avalen el cumplimiento de procesos?		X	01/07/2017
PONDERACIÓN TOTAL (PT)		2	8	

Tabla N 9: Cuestionario de control interno – supervisión  
Elaborado por: Mayra Becerra

***Cálculo del nivel de confianza:***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} \times 100 = \frac{2}{10} \times 100 = 20\%$$

***Cálculo del nivel de riesgo:***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza} = 80\%$$

A partir de los resultados obtenidos se puede realizar la matriz de riesgos la cual visualizará de una forma más gráfica el riesgo por componente interno mediante el porcentaje de frecuencia producto del test aplicado-

La clasificación sería la siguiente:

- 15% a 50%, Bajo
- 50% a 75%, moderado
- 75% a 95%, Alto

COMPONENTE DEL COSO	NIVEL DE CONFIANZA		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Ambiente de control			
Evaluación de riesgos			
Actividades de control			
Información y comunicación			
Supervisión			
COMPONENTE DEL COSO	BAJO	MODERADO	ALTO
	NIVEL DE RIESGO		

Tabla N 10: Matriz de riesgos  
Elaborado por: Mayra Becerra

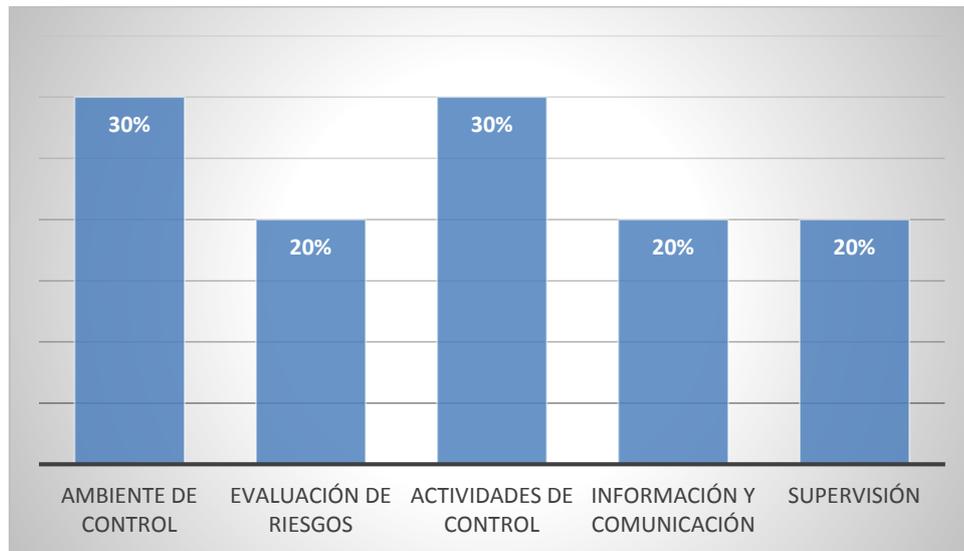


Gráfico N 5: Resultados de la matriz de riesgos  
Elaborado por: Mayra Becerra

### *Interpretación*

La empresa posee un nivel de riesgo alto en sus elementos de control interno. En definitiva existe una ausencia marcada de control interno en la empresa ALQUIMIASOFT en todos los ámbitos.

### **Liquidez**

De acuerdo al estado de resultados y el balance general de la empresa ALQUIMIASOFT del año 2015 y 2016 los valores de la liquidez serían los siguientes:

INDICADOR: LIQUIDEZ CORRIENTE			
FÓRMULA	CÁLCULO	AÑO	INTERPRETACIÓN
$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{54270.11}{22085.38}=2.46$	2015	En la liquidez corriente se puede apreciar que el valor de la misma subió de 2.46 en 2015 a 3.70 en 2016 es decir aumento de 1.24 USD de activo corriente para pagar un dólar de pasivo corriente.
	$\frac{132451.9477}{35763.2060}=3.70$	2016	
INDICADOR: PRUEBA ÁCIDA			
FÓRMULA	CÁLCULO	AÑO	INTERPRETACIÓN
$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{54270.11-1525.86}{22085.38}=2.39$	2015	En la prueba ácida (sin inventarios) pasa de 2.39 a 2.84, es decir un aumento de 0.45 USD
	$\frac{54270.11-30922.7877}{35763.2060}=2.84$	2016	
INDICADOR: CAPITAL DE TRABAJO			
FÓRMULA	CÁLCULO	AÑO	INTERPRETACIÓN
$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	$54270.11-22085.38 = 32184.73$	2015	El capital de trabajo pasa de 32184,73 a 96688,74 de 2015 a 2016, lo que implica un aumento significativo en el activo corriente en relación al pasivo corriente
	$132451.94-35763.20 = 96688.74$	2016	
INDICADOR: LIQUIDEZ INMEDIATA			
FÓRMULA	CÁLCULO	AÑO	INTERPRETACIÓN
$\frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones Financieras}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{14221.58}{22085.38}=0.64$	2015	En la liquidez inmediata baja de 0.64 a 0.50, lo que claramente indica un aumento de las cuentas por cobrar además que constituye el rubro más alto del activo corriente. El valor acumulado de cuentas por cobrar según se puede observar en el análisis COSO I se debe al escaso control en este rubro que provoca el desfase y crea un riesgo alto al tener la posibilidad de convertirse en un crédito incobrable.
	$\frac{17734.60}{35763.2060}=0.50$	2016	

INDICADORES DE RENDIMIENTO			
INDICADOR: PERIODO PROMEDIO DE COBRO			
FÓRMULA	CÁLCULO	AÑO	INTERPRETACIÓN
$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas a Crédito}}$	$\frac{38522.67 * 365}{143370.14} = 98.07$	2015	El período de cobro bajo de 98 a días a 78 días, lo que implica una mejora en los procedimientos de cobro aunque el valor es considerablemente alto
	$\frac{42259.57 * 365}{196598.60} = 78.46$	2016	
INDICADOR: PERIODO PROMEDIO DE PAGO			
FÓRMULA	CÁLCULO	AÑO	INTERPRETACIÓN
$\frac{\text{Cuentas por Pagar} * 365}{\text{Compras a crédito}}$	$\frac{308.27 * 365}{4789.59} = 23.49$	2015	El período de pago subió de 23 a 287 días. Este valor tiñe una significancia relativa menor debido a la baja cantidad de compras a crédito y por tanto de deuda que se realiza. La mayoría de las transacciones la empresa las realiza en efectivo
	$\frac{5409 * 365}{6879.56} = 286.98$	2016	

Tabla N 11: Resumen de índices  
Elaborado por: Mayra Becerra

## Conclusión

En base al análisis de control interno realizado a la componente de ventas que a la vez se encarga de los cobros se puede apreciar que existe un deficitario control interno en casi todas las áreas que componen el COSO I en su evaluación. Además según lo observado en los índices de liquidez se denota una falencia bastante alarmante. Según se puede apreciar en los indicadores de liquidez el valor de la misma subió de 2.46 en 2015 a 3.70 en 2016, es decir un aumento de 1.24 USD de activo corriente para pagar un dólar de pasivo corriente, de igual forma en la prueba ácida (sin inventarios) pasa de 2.39 a 2.84, es decir un aumento de 0.45 USD; situación que contrasta con el valor de la liquidez inmediata, que baja de 0.64 a 0.50, lo que claramente indica un aumento de las cuentas por cobrar además que constituye el rubro más alto del activo corriente (2.34 USD por cada 3.70 USD del total comparativo, es decir el 63.24%). El valor acumulado de cuentas por cobrar según se puede observar en el análisis COSO I se debe al escaso control en este rubro que provoca el desfase y crea un riesgo alto al tener la posibilidad de convertirse en un crédito incobrable.

Referente a los indicadores de mercado publicados por la Superintendencia de Compañías, catalogado dentro del CIU 4 como J582 Publicación de Programas Informáticos del diciembre del 2010 vigente hasta la fecha menciona los siguientes estándares:

	Promedio	Máximo
Liquidez Corriente	3.2145	26.1922
Prueba Ácida	2.8721	26.5558

Tabla N 12: Ratios de liquidez de la industria de servicios – publicación de programas informáticos  
Fuente: (SUPERCIAS, 2017)  
Elaborado por: Mayra Becerra

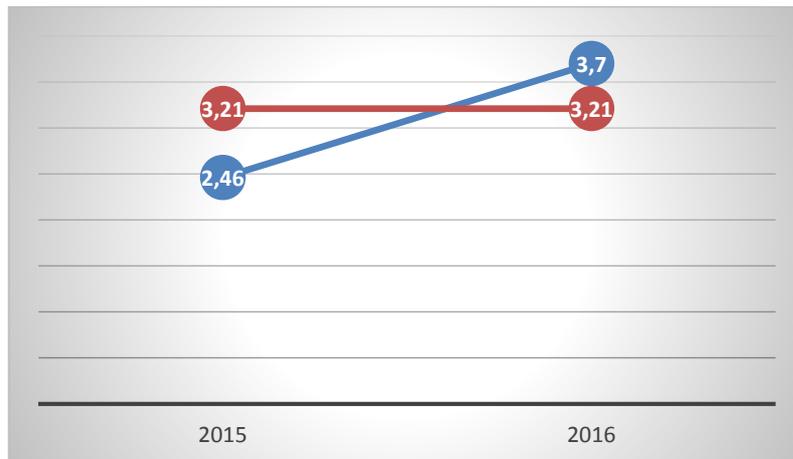


Gráfico N 6: Liquidez Corriente ALQUIMIASOFT  
Elaborado por: Mayra Becerra

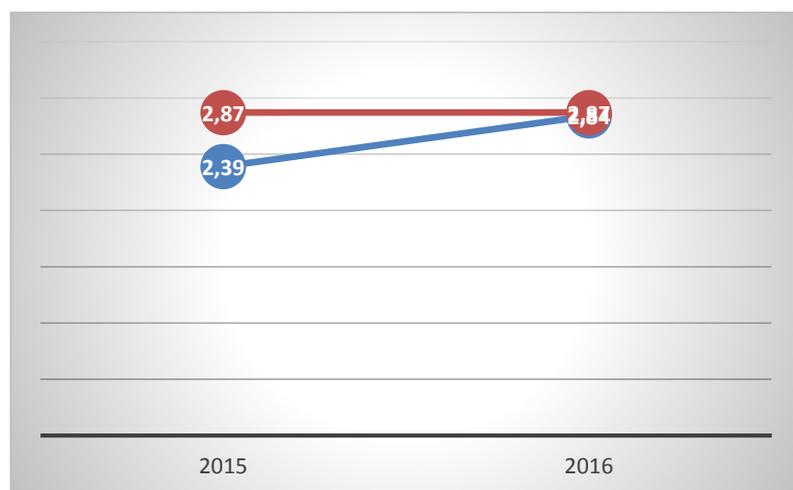


Gráfico N 7: Prueba Ácida ALQUIMIASOFT  
Elaborado por: Mayra Becerra

De acuerdo a estos parámetros la empresa ALQUIMIASOFT tiene una liquidez superior al promedio de la industria (3.70) y apenas inferior a la prueba ácida (2.84) lo que indica un valor adecuado en cuanto a la adquisición de activo corriente para el pago del pasivo corriente. Sin embargo como se mencionó anteriormente el valor de la liquidez inmediata indica el déficit que se tiene respecto al cobro de cartera el cual constituye su rubro más grande dentro del activo corriente.

## **ALQUIMIASOFT S.A.**

### **Deuda General Clientes**

Fecha Hasta: 31/12/2016

<b>Número Identidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Deuda</b>	<b>Días de morosidad</b>	<b>% deuda</b>	
1803542560001	BARRERA MEJIA EDGAR PAUL	456	0	1,08%	N
1801709302001	BASANTES PEREZ LUIS RODRIGO	228	0	0,54%	N
201720133001	BENAVIDES CARPIO EDGAR HENRY	912	0	2,16%	N
1891726356001	CACTU	430	15	1,02%	N
1891737250001	CENTRO AUTOMOTRIZ TORO CENAUTO S.A.	1140	18	2,70%	N
1801635812001	CHERREZ PILLALAZA JORGE PATRICIO	287,26	26	0,68%	N
1891770738001	CIFUENTES CALLEJAS JESSICA ALEXANDRA	1570	13	3,72%	N
590041920001	COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.	130,56	0	0,31%	N
992953446001	COMPAÑIA H.D. IMPOCARDEL	1934,67	30	4,58%	N
1890001323001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.	946,56	26	2,24%	N
1700178138	CRUZ GARCÍA CARLOS	45	0	0,11%	N
603378951001	DANIEL ALEJANDRO NAVEDA COBO	1558	56	3,69%	N
1705609368001	EGUEZ VASQUEZ VICENTE ING.	80	0	0,19%	N
1703120335001	ERAZO PASTOR ALFONSO RAMIRO	680	64	1,61%	N
1803093317001	FUENTES JIMENEZ GONZALO MAURICIO	896	89	2,12%	N
1890094143001	GRUPO DOCE GRUCESA S.A.	3115,175	24	7,37%	N
1804065454001	GUAMANI TOAPANTA GABRIELA MARIBEL	764,2	16	1,81%	N
1890007976001	INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	139,5	0	0,33%	N
1716322993001	INFANTE ZAVALA OSWALDO ANTONIO	200	0	0,47%	N
501185144001	IZURIETA TAPIA RAMIRO ALFONSO	228	0	0,54%	N
1804687497	JESSICA RODRIGUEZ	563,973	45	1,33%	N
1804766796	JORGE LUIS TIGSE MOPOSITA	154,23	0	0,36%	N

1804585600001	JORGE PATIÑO ALEXIS NAHIM	285	0	0,67%	N
1803209996001	LOPEZ GAMBOA LUIS MAURICIO	825	26	1,95%	N
1803327475001	MARIA DANIELA MAYORGA MEDINA	684	35	1,62%	N
1803338001001	MARIN MEDINA MAURICIO DAVID	850,25	58	2,01%	N
603431271001	MARIO EDUARDO OLMEDO MARQUEZ	2752,36	16	6,51%	N
1802150241001	MASABANDA SUAREZ JOSE LUIS	93,702	0	0,22%	N
1891723756001	MEGAPROFER S.A.	3774,41	45	8,93%	N
603439928001	MORALES CARRANZA SANTIAGO PATRICIO	898,52	12	2,13%	N
1803975463001	NATA TELENCHANA FRANKLIN PATRICIO	1368	46	3,24%	N
1802570026001	OSWALDO NARANJO	2156	19	5,10%	N
1802503464001	PICO ARCOS BOLIVAR	589,63	0	1,40%	N
1709926222001	PILLAJO PERALTA LUIS ALEJANDRO	1105	0	2,61%	I
1792183154001	PRODEGEL S.A.	1010,76	23	2,39%	N
1791808010001	PROFERMACO CIA. LTDA	258,14	18	0,61%	N
1891760724001	RUBBERSHOES INDUSTRIAL CIA. LTDA.	263,29	0	0,62%	N
1792328128001	SOCIEDAD DE HECHO J&R ASOCIADOS	1560	32	3,69%	N
1801818855001	TORRES PEDRO GASPAR	2586	0	6,12%	I
1204370066001	VELASCO SERRANO JOFFRE ORLANDO	2654	0	6,28%	I
300857232001	VELECELA ROJAS GONZALO VINICIO	1565,02	0	3,70%	N
1801889294001	WILSON VELASTEGUI	521,36	0	1,23%	N
	<b>TOTAL</b>	<b>42259,57</b>		<b>100,00%</b>	
	<b>SALDOS VENCIDOS</b>	<b>30023,278</b>		<b>71,04%</b>	

Tabla N 13: Reporte de cliente corte 31/12/2016  
Fuente: ALQUIMIASOFT S.A.  
Elaborado por: Mayra Becerra

Por medio de los índices y la caracterización del control mediante el método COSO I es posible verificar una relación directa entre el control interno y la liquidez de la empresa por lo consiguiente no será necesario utilizar métodos estadísticos ya que

al tener una variable de tipo cualitativa y otra cuantitativa es complejo establecer parámetros numéricos que permitan demostrar la hipótesis con métodos estadísticos.

#### **4.2. Limitaciones del estudio**

Dentro de la realización del presente trabajo investigativo sin duda el mayor problema fue la recolección de los estados financieros los cuales tuvieron atrasos hasta que fueron recogidos para realizar los análisis. De hecho el sistema informático presenta muchas fallas que hasta la actualidad continúa en proceso de mejora que impidió obtener reportes certeros de forma rápida.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

**Título:** Sistema de control interno aplicado a cobranzas en la empresa ALQUIMIASOFT basado en el sistema COSO I

Mediante el proceso de investigación se pudo comprobar que la empresa ALQUIMIASOFT poseía un adecuado nivel de liquidez general, presentándose sin embargo un problema de recuperación de cartera que provoca que los valores de clientes sean demasiado altos y que la liquidez inmediata se encuentre en valores más bajos del recomendable. El problema según se puede apreciar deriva de la falta de controles al interior de la empresa, situación que pone en alto riesgo la vida de la institución. La empresa necesita urgentemente un sistema de control interno dirigido al área de cobranzas que permita que la liquidez inmediata se eleve y se encuentre acorde a los demás índices que revelan un buen manejo en las ventas. Es en especial que se debe corregir las acciones y responsabilidades que tienen los encargados de los cobros a fin de que sea mínima la posibilidad de incurrir en cuentas morosas y se asegure el cobro íntegro de los valores adeudados a la empresa.

Es necesario entonces realizar el presente diseño a fin de poder solucionar los cobros que se deben realizar enfocado en el análisis COSO a través de sus componentes y factores de incidencia.

### 5.1. Metodología de la propuesta de solución

FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Ambiente de Control	Generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones.	<p><i>Integridad y valores éticos</i></p> <p>1.a. Implementar manuales de funciones con valores éticos de trabajo que contribuya al bienestar de los empleados en la convivencia social.</p> <p>1.b. Sociabilizar los manuales a los empleados de ALQUIMISOFT</p> <p><i>Estructura organizativa</i></p> <p>1.c. Diseñar un organigrama a fin de lograr coordinación y un nuevo enfoque en el área de cobranza de ALQUIMIASOFT.</p> <p><i>Asignación de autoridad y responsabilidad</i></p> <p>1.d. Incluir en el manual de funciones la delegación de responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo en el proceso de cobranza.</p> <p><i>Políticas y Prácticas del Talento Humano</i></p>	Cobranzas/Gerencia

		<p>1.e. Diseñar un plan de capacitaciones a los empleados en temas relacionados con la administración de cuentas por cobrar</p> <p>1.f. Establecer el perfil profesional del agente cobrador.</p> <p><i>Rendición interna de cuentas o responsabilidad</i></p> <p>1.g. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos para el departamento de cobranzas</p>	
2. Evaluación de riesgos	Determinar el nivel de riesgo de las actividades de la empresa que afecten de forma negativa al normal desenvolvimiento de ALQUIMIASOFT	<p><i>Establecimiento de objetivos globales</i></p> <p>2.a. Desarrollar un análisis FODA del área de cobranzas de la empresa ALQUIMIASOFT</p> <p><i>Relación y Consistencia de la Estrategia, los Planes y Presupuestos con los Objetivos</i></p> <p>2.b. Establecer misión y visión organizacional que sea base para los objetivos de la empresa</p> <p>2.c. Establecer objetivos específicos para el departamento de cobranza</p>	Cobranzas/Gerencia
3. Actividades de control	Generar en el personal confiabilidad en las operaciones, en la información logística y en todos los procesos, que deben	<p><i>Procesos para generar información</i></p> <p>3.a. Implementar un sistema manual o computarizado con la información de cuentas pendientes y deudores.</p> <p><i>Indicadores de Rendimiento</i></p>	Cobranzas/Gerencia

	cumplirse de acuerdo a las políticas y reglamentos internos de la empresa ALQUIMIASOFT	3.b. Establecer los índices de liquidez base para el análisis financiero. 3.c. Revisar periódicamente los archivos de las deudas y deudores.	
4. Información y comunicación	Identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal en forma adecuada y oportuna reportes que contienen información operacional y financiera, de tal manera que permita cumplir con las responsabilidades de cada persona y su respectivo control.	<i>Información</i> 4.a. Realizar informes periódicos sobre el estado de las cuentas, clientes, cobros. <i>Comunicación</i> 4.b. Comunicar periódicamente los resultados de las tareas que se han desarrollado en el área de cobranzas. 4.c. Utilizar medios de difusión interno para hacer conocer los objetivos, estrategias,	Cobranzas/Gerencia
5. Supervisión y seguimiento	Evaluar el sistema de control interno implementado en ALQUIMIASOFT	5.a. Desarrollar estadísticas mensuales que permitan revisar el desarrollo de las cuentas por cobrar, sus cobros. 5.b. Evaluar el cumplimiento de los objetivos en el área de cobranzas	Cobranzas/Gerencia

Tabla N 14: Matriz operacional  
Elaborado por: Mayra Becerra

## **5.2. Desarrollo de la propuesta de solución**

### **FASE I**

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

##### *Integridad y valores éticos*

1.a. Implementar manuales de funciones con valores éticos de trabajo que contribuya al bienestar de los empleados en la convivencia social.

A fin de que la empresa logre conseguir sus objetivos y que funcione de forma adecuada los valores institucionales serán:

- ✓ Honestidad
- ✓ Integridad
- ✓ Sigilo
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Respeto

1.b. Sociabilizar los manuales a los empleados de ALQUIMISOFT

La sociabilización de los manuales se los realizará a través de reuniones que se establecerán a cada semana a los elementos nuevos de la empresa por medio de la entrega de una copia escrita a cada participante. Este acto estará a cargo del gerente general y solo se entregará una copia al elemento nuevo de la empresa, salvo en los casos en donde se decidan realizar modificaciones a los procesos en cuyo caso se dará una copia de las erratas en caso de que los cambios no sobrepasen de 5 hojas continuas o separadas, caso contrario se entregará un texto nuevo. Si el número acumulado de correcciones excede las 20 hojas se pedirá una copia nueva del documento.

*Estructura organizativa*

1.c. Diseñar un organigrama a fin de lograr coordinación y un nuevo enfoque en el área de cobranza de ALQUIMIASOFT.

**ORGANIGRAMA A**

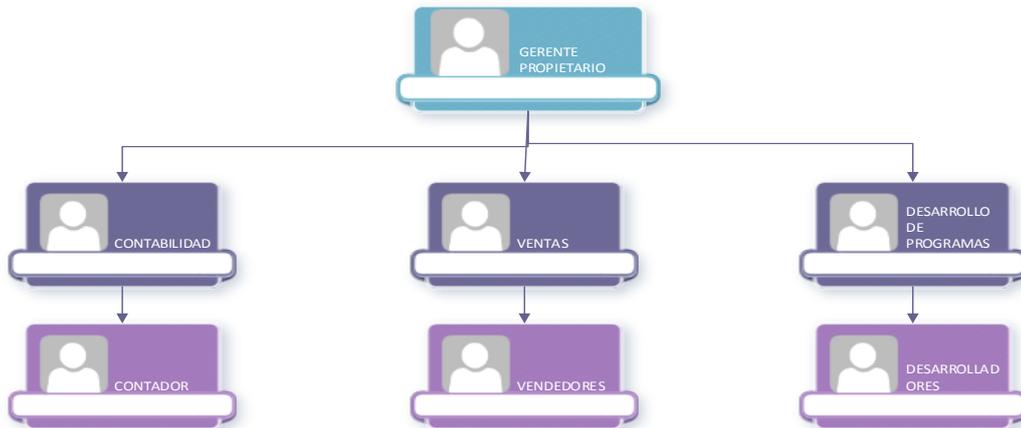


Gráfico N 8: Organigrama actual ALQUIMIASOFT

Fuente: ALQUIMIASOFT

Elaborado por: Mayra Becerra

**ORGANIGRAMA B**

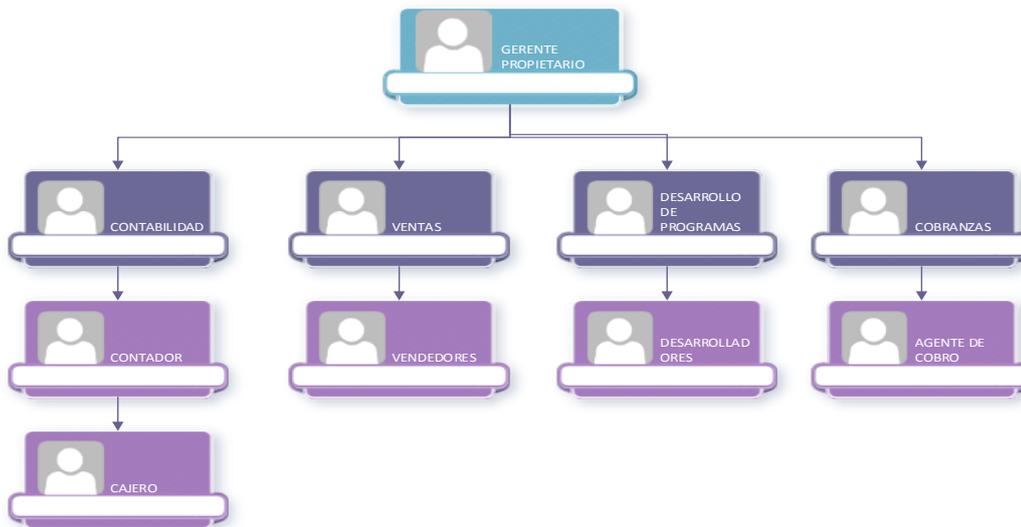


Gráfico N 9: Organigrama propuesto ALQUIMIASOFT

Elaborado por: Mayra Becerra

Debido a la relevancia del cobro de las cuentas por cobrar será necesario añadir un nuevo departamento así como la apertura de un nuevo puesto que permita tener un

adecuado control de los cobros. El diseño del organigrama B se elige entonces por sobre el A debido a que se detalla la función del cobrador de forma separada de la del vendedor, logrando que este rol de importancia primordial tal como se demostró en la investigación tenga sus propias funciones, ayudado con un puesto nuevo de cajero a fin de que los valores pasen por personas con roles adecuados para el cobro

#### *Asignación de autoridad y responsabilidad*

1.d. Incluir en el manual de funciones la delegación de responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo en el proceso de cobranza.

### **PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS**

El mayor problema que se tiene en la empresa ALQUIMIASOFT se refiere a la recuperación de cartera debido a algunos fallos en el procedimiento de control interno de la empresa. Se debe destacar que debido a los altos precios que tienen los sistemas que se venden además de la presencia de otros ofertantes en el mercado es necesario otorgar créditos a las empresas o personas clientes de la organización.

En el análisis de control interno se pudo destacar la falta de procedimientos establecidos en la empresa para realizar los cobros respectivos una vez establecidos

#### **Requerimientos iniciales**

Previo al proceso de cobranza al realizar el crédito se debe realizar lo siguiente:

- Aumentar en el sistema de la empresa un módulo con la información del cliente y sus deudas que permita tener reportes inmediatos.
- Debe establecerse como obligatorio para los vendedores el ingreso de los datos de los clientes al sistema, para lo cual se deberá establecer un período de capacitaciones para un buen uso del sistema.

- Se debe tener un respaldo documental de los clientes en donde se pueda corroborar la información compartida en el sistema.
- Gerencia designará una persona de contabilidad o podría ser la misma gerencia quien realice comprobaciones de los saldos de manera periódica a fin de evitar fraudes.

### **Procedimiento de cobranza**

Personal requerido:

- Gerente – propietario
- Vendedor
- Contador
- Agente de cobranzas
- Cajero

## PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

FASE DE COBRO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Comunicación inicial con el cliente</b>	<p>Vendedor realiza el primer contacto para averiguar satisfacción del cliente en el pedido.</p> <p>Recordatorio de la forma de pago y plazos de pago al cliente.</p> <p>El proceso deberá realizarse en todas las ocasiones que se realice una nueva compra, inclusive si es cliente frecuente</p>	Vendedor	Hasta 1 semana después de entregado el programa
<b>Cobro del crédito o cuota</b>	<p>Cajero receipta el pago (efectivo, cheque, depósito bancario, transferencia), y se entrega un recibo de caja por lo pagado. Con un duplicado del recibo de caja junto con el comprobante de depósito transferencia debe enviarse a contabilidad.</p> <p>Los cheques podrán recibirse cruzados siempre que tengan fecha la máxima de cobro.</p> <p>Todo cheque sin fondos será protestado.</p>	Cajero	Durante el cobro

	<b>El cobro es exclusivo del cajero</b>		
<b>Primer aviso</b>	Se realiza si el cliente no canceló a tiempo su cuota Agente de cobro realiza llamada para recordar el vencimiento de la deuda. En caso de no encontrarse realizar el proceso por escrito o correo electrónico.	Agente de cobro/cajero	Entre 1 a 2 semanas de vencida su cuota
<b>Segundo aviso</b>	Se realiza si el cliente no da respuesta luego del primer aviso. Agente de cobro envía carta escrita o correo electrónico con el aviso respectivo.	Agente de cobro/cajero	Entre 1 a 2 semanas después de lo pactado con el cliente para el pago
<b>Tercer aviso</b>	Se realiza si el cliente no da respuesta luego del segundo aviso. Agente de cobro realiza llamada y envía notificación escrita para pactar un nuevo día de pago, el cual no podrá exceder los 7 días laborales.	Agente de cobro/cajero	Entre 1 a 2 semanas después de lo pactado con el cliente para el pago
<b>Cuarto aviso</b>	Se realiza si el cliente no da respuesta luego del tercer aviso. Agente de cobro realiza llamada y envía notificación escrita para pactar un nuevo	Agente de cobro/cajero/contabilidad	Hasta 1 semana después de lo pactado con el cliente para el pago

	día de pago, el cual deberá ser inmediato.		
<b>Aviso final</b>	<p>Se realiza si el cliente no da respuesta luego del cuarto aviso.</p> <p>Agente de cobro realiza llamada y envía notificación escrita para realizar la cancelación inmediata.</p> <p>Se debe notificar que en caso de no realizar el pago se procederá a realizar el respectivo trámite judicial para el cobro de la deuda.</p> <p>Se procede a cerrar la cuenta del cliente.</p>	Agente de cobro/cajero/contabilidad	Hasta 4 días después de lo establecido para el pago

Tabla N 15: Procedimiento de cobranza  
Elaborado por: Mayra Becerra



## ÍNDICE DE FORMATOS

Se presenta a continuación los formatos sugeridos para los avisos de vencimientos de las deudas y cuotas.

<b>Aviso N 1</b> .....	72
<b>Aviso N 2</b> .....	73
<b>Aviso N 3</b> .....	74
<b>Aviso N 4</b> .....	75
<b>Aviso N 5 (FINAL)</b> .....	76

**Aviso N 1**

<b>Fecha:</b> Ambato, __ de _____ del _____
<b>Cliente:</b>
<b>Dirección:</b>
<b>Factura:</b>
<b>Valor total de la deuda:</b>
<b>Vence:</b> __ de _____ del _____
Estimado Sr/a

El plazo para el pago de su deuda ha concluido, y en los actuales momentos se ha pasado unos días del plazo acordado con nuestra empresa. Le pedimos de la forma más cordial se acerque a cancelar su deuda en el transcurso de la semana a fin de mantener abierto su canal de crédito.

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Agente de Cobro

**Aviso N 2**

<b>Fecha:</b> Ambato, __ de _____ del _____
<b>Cliente:</b>
<b>Dirección:</b>
<b>Factura:</b>
<b>Valor total de la deuda:</b>
<b>Vence:</b> __ de _____ del _____
Estimado Sr/a

Días atrás le enviamos una notificación comunicándole sobre el atraso en su pago. Adjunto al presente documento le enviamos un duplicado de su factura en caso de extravío de la misma. Le agradecemos que pueda acercarse a nuestras oficinas para regularizar su pago y así mantener su línea de crédito expedita.

Atentamente

---

Agente de Cobro

**Aviso N 3**

<b>Fecha:</b> Ambato, __ de _____ del _____
<b>Cliente:</b>
<b>Dirección:</b>
<b>Factura:</b>
<b>Valor total de la deuda:</b>
<b>Vence:</b> __ de _____ del _____
Estimado Sr/a

La presente carta tiene por objetivo solicitar la cancelación del pago hablado y acordado el –Fecha de la conversación-. En esta fecha se acordó los términos de pago por lo que agradeceremos se acerque a nuestras oficinas para realizar dicha cancelación conforme a los términos ya estipulados.

Atentamente

---

Agente de Cobro

**Aviso N 4**

<b>Fecha:</b> Ambato, __ de _____ del _____
<b>Cliente:</b>
<b>Dirección:</b>
<b>Factura:</b>
<b>Valor total de la deuda:</b>
<b>Vence:</b> __ de _____ del _____
Estimado Sr/a

Su cuenta registra una morosidad alta. Pedimos la cancelación total de la deuda en el transcurso de los siguientes 5 días laborales a fin de no tener que recurrir a instancias legales. Para nuestra empresa usted es muy importante, por lo que pedimos se cancele la deuda en el plazo antes descrito a fin de mantener buenas relaciones con su persona.

Atentamente

---

Agente de Cobro

**Aviso N 5 (FINAL)**

<b>Fecha:</b> Ambato, __ de _____ del _____
<b>Cliente:</b>
<b>Dirección:</b>
<b>Factura:</b>
<b>Valor total de la deuda:</b>
<b>Vence:</b> __ de _____ del _____
Estimado Sr/a

Es necesario que regularice de inmediato su situación de crediticia con nuestra empresa. Se tomarán acciones legales en caso de no recibir el pago de forma inmediata por lo que solicitamos se acerque a nuestras oficina a realizar la cancelación de la deuda

Atentamente

---

Agente de Cobro

*Políticas y Prácticas del Talento Humano*

1.e. Diseñar un plan de capacitaciones a los empleados en temas relacionados con la administración de cuentas por cobrar

A fin de que la administración de los clientes se la realice de forma adecuada será necesario realizar una capacitación al menos trimestral sobre las cobranzas, para ello será necesario la asistencia de gerencia y agentes de cobro.

Debido a la escasez de empresas que brindan esta clase de capacitación se optará por seminarios virtuales:

- *Capacitación en cobranzas:* Cursos ONLINE aplicados a la cobranza en base a Programación Neurolingüística. La empresa ofrece algunos temas entre los que se incluye: estrategias de cobranza, herramientas en la prevención y gestión de mora, cobranzas telefónicas, negociación efectiva.

CALENDARIO DE CAPACITACIONES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero 2018	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Negociación efectiva												
Estrategias de cobranza												
Herramientas en prevención y gestión de mora												
Cobranzas telefónicas												

Tabla N 16: Calendario de capacitaciones  
Elaborado por: Mayra Becerra

1.f. Establecer el perfil profesional del agente cobrador.

<i>PERFIL</i>	
<i>PREPARACIÓN</i>	Secundaria mínima
<i>CONOCIMIENTOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Paquetes básicos de office</li> <li>➤ Manejo de entornos computacionales</li> <li>➤ Ubicación geográfica en la ciudad</li> </ul>
<i>FUNCIONES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cobranza de clientes</li> <li>➤ Seguimiento de cuentas por cobrar y clientes</li> <li>➤ Notificaciones por mora</li> </ul>
<i>HABILIDADES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cordialidad</li> <li>➤ Paciencia</li> <li>➤ Honestidad</li> <li>➤ Puntualidad</li> <li>➤ Amabilidad</li> </ul>
<i>EDAD</i>	25 a 40 años
<i>EXPERIENCIA</i>	No requerida/Preferente dos años en labores de cobranza

Tabla N 17: Perfil del agente de cobranza

Elaborado por: Mayra Becerra

*Rendición interna de cuentas o responsabilidad*

1.g. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos para el departamento de cobranzas

El informe de cumplimiento se lo realizará en un cuadro simple de forma mensual con el siguiente formato:

## INFORME DE COBRANZA

Ambato, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



Adjunto en el presente documento los valores de cumplimiento de objetivos planteados correspondientes al mes de:.....

OBJETIVO	Valor a cumplir	% de cumplimiento

SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

Agente de cobro

Firma de responsabilidad

El informe será desarrollado por el agente de cobros de la empresa en forma mensual, con firma de responsabilidad obligatoria.

**FASE II**  
**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

*Establecimiento de objetivos globales*

2.a. Desarrollar un análisis FODA del área de cobranzas de la empresa ALQUIMIASOFT

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Ventas elevadas	<p>Incorrecta designación de funciones.</p> <p>Carencia de formatos para el seguimiento de clientes.</p> <p>Desconocimiento de clientes (salvo vendedores).</p> <p>Funciones empíricas.</p> <p>Crecimiento de cuentas por cobrar</p> <p>No existe departamento de cobranzas</p> <p>Vendedores realizan labor de cobro</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Necesidad de sistematización de ventas</p> <p>Legislación referente a la facturación electrónica</p> <p>Mejora en la situación económica del país</p>	<p>Alta competencia</p> <p>Creciente nivel de morosidad</p>

Tabla N 18: FODA Cobranza ALQUIMIASOFT S.A.  
Elaborado por: Mayra Becerra

*Relación y Consistencia de la Estrategia, los Planes y Presupuestos con los Objetivos*

2.b. Establecer misión y visión organizacional que sea base para los objetivos de la empresa

### MISIÓN

Somos una empresa joven que facilitamos la vida de los usuarios haciendo su trabajo más productivo y eficiente, con un entorno amigable y simple, por medio de productos que se adaptan a los cambios tecnológicos y requerimientos legislativos vigentes, guardando absoluta confidencialidad en sus datos empresariales

### VISIÓN

Ser líder en el desarrollo de alternativas electrónicas de facturación, capacitación, administración en las empresas

2.c. Establecer objetivos específicos para el departamento de cobranza

El departamento de cobranza deberá:

- Asegurar la cobranza en los plazos pactados con el cliente.
- Documentar y actualizar el archivo de cobros y clientes
- Custodiar los documentos de cobranza antes de ser pasados a contabilidad.
- Dialogar constantemente con ventas para tener actualizado el archivo de clientes y cobros.

**FASE III**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL**

*Procesos para generar información*

3.a. Implementar un sistema manual o computarizado con la información de cuentas pendientes y deudores.

De ser posible ALQUIMIASOFT deberá establecer en su sistema un módulo de clientes y reporte de cuentas por cobrar. En un principio debe llevar manualmente esta información por medio del siguiente formato:

HOJA DE CLIENTES					
					
Cliente: _____					
Código: _____					
Teléfono: _____					
Dirección: _____					
Cliente desde: _____					
Vendedor: _____					
Fecha	Detalle	Valor	Abono	Valor faltante	Fecha nuevo abono

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma agente de cobro

### *Indicadores de Rendimiento*

3.b. Establecer los índices de liquidez base para el análisis financiero.

Debe analizarse la liquidez de la empresa en base a los siguientes parámetros de manera anual:

<i>Nombre del índice</i>	<i>Ratio</i>
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Prueba ácida	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
Liquidez inmediata	$\frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones Financieras}}{\text{Pasivos corrientes}}$

Tabla N 19: Cuadro de índices de liquidez  
Elaborado por: Mayra Becerra

3.c. Revisar periódicamente los archivos de las deudas y deudores.

Se debe realizar una actualización de los archivos cada tres meses con comunicaciones directas a los clientes, o con el informe del último cobro si se lo realiza hasta una semana antes de la fecha de revisión.

La gerencia podrá realizar averiguaciones de manera aleatoria para verificar el estado de los cobros y las cuentas por cobrar.

**FASE IV**  
**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

*Información*

4.a. Realizar informes periódicos sobre el estado de las cuentas, clientes, cobros.

Los informes y reportes que debe implementar ALQUIMIASOFT sea manual o automático deberá contener algunos requerimientos básicos de información:

REPORTE DE CLIENTES				
Fecha de reporte: _____				
Desde: _____		Hasta: _____		
Código	Cliente	Monto total de la deuda	Abono a la fecha	Observaciones
<b>TOTAL DE CLIENTES:</b>				

*Comunicación*

4.b. Comunicar periódicamente los resultados de las tareas que se han desarrollado en el área de cobranzas.

Los informes sin en medio magnético deberán estar disponibles en cualquier ocasión que se necesite.

Si son formatos manuales se deberá sacar un informe mensual de los clientes a fin de comunicarlos a gerencia e irlos archivando para futuros análisis.

Adicional al informe de clientes se deberá dar un informe con las observaciones más importantes sobre el manejo de clientes.

4.c. Utilizar medios de difusión interno para hacer conocer los objetivos, estrategias

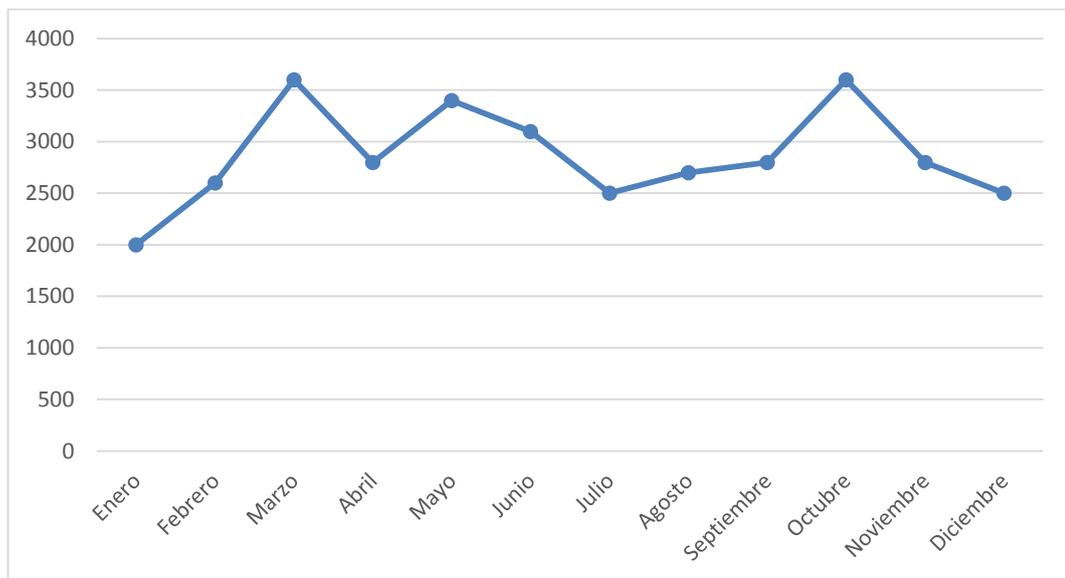
Los objetivos se deberán poner en una pizarra de corcho o en alguna pared visible para las personas de cada departamento.



**FASE V**  
**SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

5.a. Desarrollar estadísticas mensuales que permitan revisar el desarrollo de las cuentas por cobrar, sus cobros.

Para las estadísticas se deberán crear informes con los valores mensuales de las cuentas por cobrar y los clientes que se consiga hasta ese momento. El formato deberá ser por medio de diagramas de punto en donde se realice la proyección de forma mensual al menos.



5.b. Evaluar el cumplimiento de los objetivos en el área de cobranzas

El grado de cumplimiento deberá darse en términos relativos de acuerdo al grado de avance.

**OBJETIVO**

*Asegurar la cobranza en los plazos pactados con el cliente.*

**REQUERIDO ACTUAL**

90%-100% cobro a tiempo	
----------------------------	--

<i>Documentar y actualizar el archivo de cobros y clientes</i>	90%-100% clientes documentados	
<i>Custodiar los documentos de cobranza antes de ser pasados a contabilidad.</i>	0%-5% documentos extraviados	
<i>Dialogar constantemente con ventas para tener actualizado el archivo de clientes y cobros</i>	95%-100% archivo actualizado	

Tabla N 20: Matriz cumplimiento de objetivos  
Elaborado por: Mayra Becerra

Se realizará el seguimiento necesario a fin de verificar que los objetivos propuestos y otros que puedan presentarse se cumplan.

## Bibliografía

(s.f.).

Aznar, V. M. (2005). *Estrategias de Cobranza en Épocas de Crisis* .

Baena, D. (2010). *Análisis Financiero* (Primera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.

Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno* . Barcelona: Profit Editorial.

Bravo Valdivieso, M. (2008). *Contabilidad General*. Quito: Nuevodia.

Bustamante, G. (2011). Aproximación al muestreo estadístico en investigaciones científicas. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 476-480.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires.

Coltman, M. (2007). *Principios y practica de gestion financiera* . Bilbao: Deusto S.A.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. (2013). *COSO - INTEGRAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK*. EE UU.

Cortés, G., & García, S. (2003). *Investigación Documental*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.

Economista, E. (2016). El control interno en las cuentas por cobrar. *Miscellaneous*, 1.

Faleato, J. (2006). Auditoría interna: El eslabón del buen gobierno. *Partida Doble*, 78-85.

Hanaco, I. (2010). *Análisis Financiero*.

Horngren, C. (2006). *Contabilidad Administrativa* . México: Pearson Educación.

*Instituto Nacional de Estadística y Censo*. (2012). Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de sitio web de Instituto Nacional de Estadística y Censo: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)

Jarramillo, F. (2009). *¿Cómo hacer análisis financiero?* (Primera ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

- Ludewig, C. (28 de Marzo de 2017). *Universo y Muestra*. Obtenido de <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>
- Mantilla, S. (2011). *Control Interno*. Cotopaxi: Tesis.
- Ortiz Anaya , H. (2008). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: U. Externado de Colombia, 2011.
- Pacheco, E. (Marzo de 2011). *auditoriadesistemas pacheco.blogspot*. Obtenido de <http://auditoriadesistemas pacheco.blogspot.com/p/analisis-y-evaluacion-del-control.html>
- Paredes, A. (01 de 07 de 2011). Recuperado el 14 de 12 de 2013, de <https://www.macrofinanciera.com.co/aprender/laliquidez.html>
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 2-4.
- RAE. (2010). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. Madrid: RAE.
- Ramirez, L. (04 de 08 de 2010). Recuperado el 14 de 12 de 2013, de <http://senacontabilidadyfinanzas.blogspot.com/2010/08/indicadores-financieros.html>
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *TLATEMOANI*, 1-25.
- SUPERCIAS. (26 de Junio de 2017). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Universidad de Córdoba. (1 de Abril de 2017). *Diseño de encuestas*. Obtenido de [http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/09\\_13\\_21\\_sesion\\_6.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/09_13_21_sesion_6.pdf)