



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

Tema:

**“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LAS CUENTAS POR COBRAR
DE DISTRIBUIDORA FRANK PIERRE REPRESENTACIONES DE LA CIUDAD
DE AMBATO DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2.010”.**

AUTOR: María Fernanda Mantilla Rodríguez

TUTOR: Dr. José Villacís

AMBATO – ECUADOR

2011

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, María Fernanda Mantilla Rodríguez, con Cédula de Identidad N° 180396260-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que se haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de agosto de 2011

AUTORA

María Fernanda Mantilla Rodríguez

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Doctor José Alfredo Villacís Yank, con C.I.1801769793 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema : “El control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010” desarrollado por María Fernanda Mantilla Rodríguez, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios 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 la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de agosto de 2011

EL TUTOR

Doctor José Villacís

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “El control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010”, elaborado por María Fernanda Mantilla Rodríguez, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de noviembre de 2011

Para constancia firma

Doctora Pilar Guevara

Doctor Mauricio Arias

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mis padres, Milton y Miriam, quienes mediante su ejemplo de sacrificio, superación, amor, y ternura, me ha transmitido las mejores enseñanzas de vida y han estado presente en cada momento de mi vida apoyándome y guiándome por buenos caminos.

A mis Hermanas, Danna y Estefy, que desde que están a mi lado me han brindado inmensos momentos de apoyo y alegría.

AGRADECIMIENTO

Como primer punto quiero agradecer a Dios que me ha permitido estar con vida y cumplir uno de mis más deseados sueños.

Quiero Agradecer también muy encarecidamente al Dr. José Villacís y Dr. Ángel López Tutores y guías de Seminario, por sus esfuerzos, paciencia y dedicación, ya que con sus conocimientos han permitido que me encuentre en este momento conclusivo de mi carrera. A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, y a todas las personas que formaron parte de mi formación académica,

A la distribuidora Frank Pierre Representaciones, por su apoyo e información brindada para la realización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
	Portada.....	i
	Aprobación por el tutor.....	ii
	Autoría del Trabajo de Graduación.....	iii
	Aprobación del tribunal de grado.....	iv
	Dedicatoria.....	v
	Agradecimiento.....	vi
	Índice general de contenidos.....	vii
	Índice Figuras.....	xi
	Índice de Gráficos.....	xii
	Índice de tablas.....	xiii
	Índice de Cuadros.....	xiv
	Resumen ejecutivo.....	xv
	Introducción.....	xvi

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1	Tema.....	1
1.2	Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1	Contextualización.....	1
1.2.2	Análisis Crítico.....	4
1.2.3	Prognosis.....	5
1.2.4	Formulación del problema.....	6
1.2.5	Interrogantes.....	6
1.2.6	Delimitación.....	6
1.3	Justificación.....	7
1.4	Objetivos.....	8
1.4.1	Objetivo General.....	8
1.4.2	Objetivos Específicos.....	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos.....	9
2.2	Fundamentación Filosófica.....	10
2.3	Fundamentación Legal.....	11
2.4	Categorías Fundamentales.....	12
2.4.1	Principios de Control Interno.....	13
2.4.2	Riesgos de Control.....	13
2.4.3	Control Interno.....	14
2.4.4	Producto.....	25
2.4.5	Ventas.....	26
2.4.6	Administración de Cuentas Por Cobrar.....	27
2.5	Hipótesis.....	38

2.6	Señalamiento de variables de la hipótesis.....	38
-----	--	----

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Modalidad básica de la investigación.....	39
3.2	Nivel.....	39
3.3	Tipo de investigación.....	39
3.4	Población y muestra.....	41
3.4.1	Población.....	41
3.4.2	Muestra.....	42
3.5	Operacionalización de la Variables.....	44
3.5.1	Variable Independiente.....	44
3.5.2	Variable Dependiente.....	45
3.6	Plan para la recolección de información.....	46
3.7.	Plan de Procesamiento de Información.....	47
3.7.1	Presentación de Datos.....	48
3.7.2	Análisis e Interpretación de Datos.....	48

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2	Análisis e Interpretación de Resultados.....	51
4.3	Verificación de la Hipótesis.....	64

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	67
-----	-------------------	----

5.2	Recomendaciones.....	68
-----	----------------------	----

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1	Datos Informativos.....	69
6.2	Antecedentes de la Propuesta.....	70
6.3	Justificación.....	71
6.4	Objetivos.....	72
6.4.1	Objetivo general.....	72
6.4.2	Objetivos Específicos.....	72
6.5	Análisis de Factibilidad.....	72
6.5.1	Organizacional.....	72
6.5.2	Económico Financiero.....	72
6.5.3	Tecnológico.....	73
6.6	Fundamentación.....	73
6.6.1	Fundamentación Legal.....	73
6.6.2	Fundamentación Teórica.....	74
6.7	Metodología Modelo Operativo.....	89
6.7.1	Planificación Preliminar.....	89
6.7.2	Planificación Especifica.....	93
6.7.3	Ejecución del Trabajo.....	96
6.7.4	Comunicación de Resultados.....	111
6.8	Administración.....	113
6.9	Previsión de la Evaluación.....	116

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de Problemas.....	4
Figura 2	Superordinación Conceptual.....	12
Figura 3	Infraordinación de la Variable Independiente.....	24
Figura 4	Infraordinación de la Variable Dependiente.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	52
Gráfico 2.....	53
Gráfico 3.....	54
Gráfico 4.....	55
Gráfico 5.....	56
Gráfico 6.....	57
Gráfico 7.....	58
Gráfico 8.....	59
Gráfico 9.....	60
Gráfico 10.....	61
Gráfico 11.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	52
Tabla 2.....	53
Tabla 3.....	54
Tabla 4.....	55
Tabla 5.....	56
Tabla 6.....	57
Tabla 7.....	58
Tabla 8.....	59
Tabla 9.....	60
Tabla 10.....	61
Tabla 11.....	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	64
Cuadro 2.....	64
Cuadro 3.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación con el tema: “El control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones en la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010”, tiene como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa, la investigación consta de seis capítulos que se mencionan a continuación:

Capítulo 1: El problema en donde encontraremos el tema de investigación y las causas que la originaron los efectos que ocasionan, los objetivos explicando el propósito del estudio.

Capítulo 2: Se refiere a toda la búsqueda a antecedentes investigativos, fundamentaciones que sustenten el tema a realizar, figuras de inclusión que permiten realizar el análisis de la variable independiente y dependiente.

Capítulo 3: técnicas empeladas y métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo constaba de 63 trabajadores y como muestra obtuvimos un promedio de 52 clientes que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis.

Capítulo 4: consta del análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo 6: Ejecución de la propuesta que se pretende entregar a la Distribuidora aprobada e implantada de manera inmediata.

INTRODUCCIÓN

La educación constituye el medio fundamental para hacer posible el desarrollo integral de la sociedad, y permite estar preparado para los grandes cambios que se experimenta a diario en los diversos ámbitos de la vida.

La educación y la formación profesional son el pilar de las reformas políticas, sociales y económicas en las que se prepara nuestra sociedad.

El presente Trabajo de Investigación, se enfoca en una Auditoría de Gestión a Distribuidora Frank Pierre Representaciones.

Mediante una Auditoría de Gestión al área Ventas - Cobranzas con el evaluaremos los procesos del personal del área mencionada con la finalidad de sacar a la luz errores administrativos y comerciales cometidos y otros problemas que puedan ocurrir, y dejar recomendaciones que permitan a la distribuidora remediar estas dificultades; para lo cual se debe determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones establecidas por el área Administrativa como en lo Legal.

Con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional, el presente trabajo se desarrollará tomando en cuenta LAS NAGAS, las bases conceptuales del examen especial y de cada una de sus fases como son: planificación, ejecución y comunicación de los resultados obtenidos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. TEMA

“El control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones en la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

A nivel del país las empresas comercializadoras sobrellevan casos de desvío de fondos, se debe a que no toman las medidas de control adecuadas en cuanto a requisitos para contrato del nuevo personal. Uno de los puntos más importantes es que no se verifica correctamente las recomendaciones ni se indaga antecedentes de los solicitantes de empleo, es una actividad a la que no se le da mucha importancia por la necesidad de la empresa de cubrir el puesto de trabajo.

Existen también casos en que la parte administrativa de las empresas son muy condescendientes con el personal ocasionando que sobrepasen las reglas, provocando que el personal deje de lado su profesionalismo y valores.

Algunas empresas comerciales creen que el control interno se lleva en manuales de políticas e impresos, pero en si lo lleva la Gerencia y las demás personas que trabajan en todas las áreas de las empresas. De ahí radita el control interno deficiente ya que solo lo dejan en papeles y no se aplica en las empresas.

Uno de los componentes más importantes que las empresas comerciales deben tener en cuenta dentro del control interno es la integridad y ética que empieza desde la Gerencia y el área administrativa pues desde ahí hay la transmisión de valores hacia los demás miembros de la empresa.

La falta de control en los procesos en cada una de las actividades de las empresas es un factor que influye en los diferentes tipos de desvíos ya sea de fondos o de recursos puesto a que no hay supervisión en cada una de ellos.

1.2.1.2 Contextualización Meso

En la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua, las distribuidoras de productos también persisten problemas. La mayoría de estas empresas tiene una sociabilidad directa con el consumidor final, en algunas distribuidoras no cuentan con un sistema contable que les permita registrar cada una de las entradas y salidas del producto lo que ocasiona que haya fuga de los mismos y de dinero.

En cuanto a empresas que vendan el producto a crédito corren el riesgo de que se facture a nombre de algún cliente sin su consentimiento o autorización dicha mercadería está destinada a otros clientes que posiblemente sus cuentas estén ya vencidas en la empresa. Las cuentas de dichos clientes se alteran provocando inconformidad.

Otro factor que provoca el desvío de fondos se da en las distribuidoras porque no existe personal calificado. Existen distribuidoras que no disponen de un jefe de personal permitiendo que los empleados tomen atribuciones y actúen de manera incorrecta.

1.2.1.3 Contextualización Micro

Frank Pierre Representaciones fue creado en noviembre del año 2000, se dedica a la distribución de productos de línea capilar, única y exclusivamente a centros de belleza capilar, farmacias y micro mercados, tanto en la zona centro y oriente,

teniendo como visión llegar al cliente y satisfacer sus necesidades en las demás zonas del país.

En la distribuidora, la actual situación ha creado una incertidumbre puesto que los desvíos de fondos por parte del personal de ventas – cobranzas ha ocasionado sobregiros en las cuentas bancarias, inconformidad y malestar en los clientes y el cambio frecuente de los mismos.

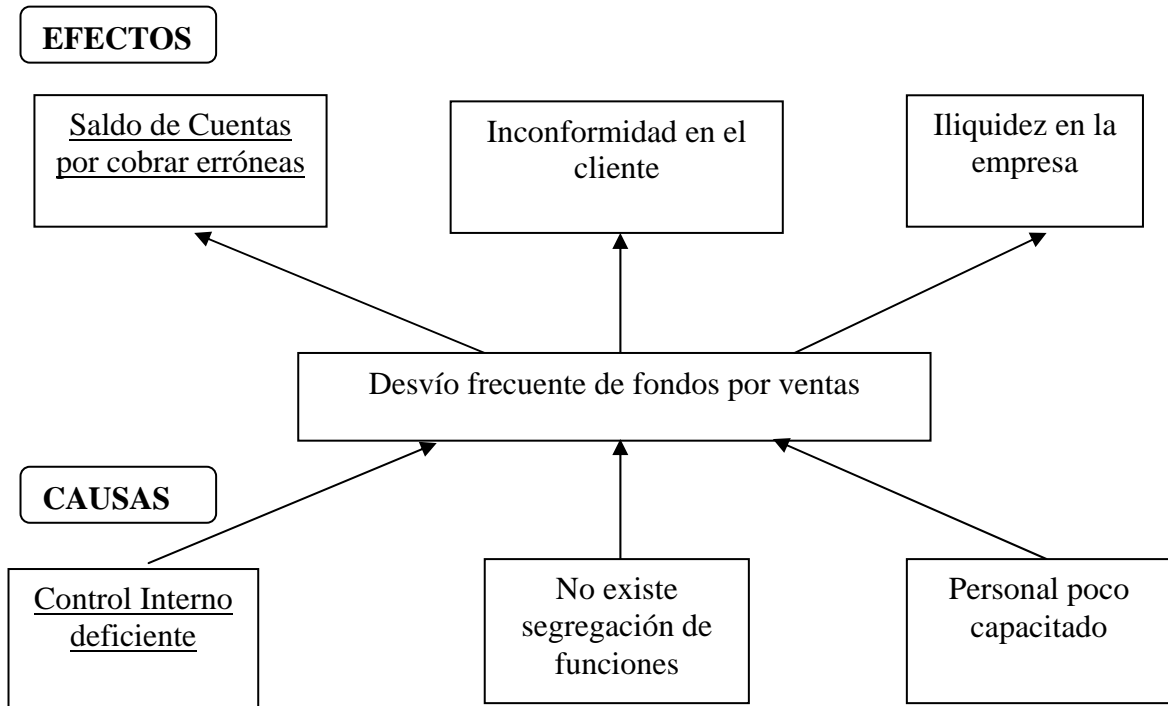
Los vendedores de Frank Pierre Representaciones tiene dos funciones fundamentales vender y cobrar sus ventas dentro del plazo establecido. El desvío de fondos radica en que algunos de los valores recaudados por los vendedores no han sido pasados a los reportes alterando así las cuentas por cobrar de los clientes. Llevan también muestras de los productos y maquinarias para promocionar a los clientes, dichas muestras no regresaron a la empresa en el tiempo requerido o en si el vendedor no dispone de dichas muestras, por causa mayor se factura a nombre del vendedor, su valor será descontado en su rol de pagos.

Se ha presentado el caso en que los vendedores que son los mismos que se encargan de los cobros de sus ventas, llevan un bloc de recibos para los abonos de los clientes. Por descuido de la parte administrativa se llevo los saldos de los clientes en dos libretas de cobro, el saldo real que se presentaba a los clientes y el saldo alterado que se presentaba en la empresa ya que el vendedor se dispuso del dinero de los cobros.

En vendedor tendrá que devolver a la empresa el dinero que no fue entregado, un porcentaje será con documentos de garantía y el otro porcentaje se descontara de su sueldo mensual hasta que cubra la totalidad de la deuda.

1.2.2 Análisis Crítico

Grafico 1: Árbol de Problema



1.2.2.1 Preguntas y Respuestas

¿Por qué existe desviación de fondos en la empresa?

Frank Pierre Representaciones en el año ha cambiado alrededor de tres veces de personal debido a que el personal de ventas se dispuso en varias ocasiones del dinero de cobros de la empresa

¿En qué forma se origina el Control Interno deficiente?

El área administrativa de la empresa lleva una relación muy cercana con los empleados lo que ha ocasionado abuso de confianza por parte del los empleados.

La empresa es muy condescendiente con su personal en esto reside el mal de desempeño del personal, su inasistencia y abuso de confianza.

¿Por qué hay inconformidad en los clientes?

El cambio frecuente del personal y los errores en las cuentas de los clientes provoca desconfianza hacia la empresa y por ende el desprestigio de la misma cabe recalcar que hay pérdida de clientes y de hecho los ingresos a la empresa han disminuido significativamente.

¿Cómo afecta la iliquidez en la empresa?

La empresa no puede cancelar a sus proveedores ni hacer inversiones en nuevos productos ya que no cuenta con el disponible suficiente y existe el riesgo de sobregiros en las cuentas bancarias.

1.2.3 Prognosis

En Frank Pierre Representaciones si no se contrata personal de ventas – cobranzas adecuado y el no tomar en cuenta la principal causa de este problema que es el control interno deficiente, tendrá varias consecuencias a futuro, como puede ser el cierre de la mencionada distribuidora, por no realizar una evaluación al personal para saber si cumplen o no con lo requerido por la empresa y si su desempeño está afectando a la misma.

De igual manera el desvío de fondos provocará que no haya clientes nuevos ya que no existirá confianza hacia la empresa por su desprestigio.

Otro de los factores que repercuten se dará al no se toma a tiempo las medidas adecuadas con respecto a los bancos, estas instituciones cerraran las cuentas bancarias por los sobregiros ocasionados. La empresa perderá credibilidad tanto con sus clientes como con sus proveedores.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo el deficiente Control Interno incide en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones en la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010?

1.2.5 Interrogantes

¿Cuáles son los procedimientos del control interno?

¿Cuál es el estado actual de las cuentas por cobrar?

¿Cómo se evalúa el Control Interno?

1.2.6 Delimitación

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Cuentas por Cobrar

Espacial: La presente investigación se realizara en la Distribuidora Frank Pierre Representaciones ubicada en las calles Mera y Juan Benigno Vela, zona centro de la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua.

Temporal: Primer semestre del año 2.010 (problema)

Enero a Julio 2011 (investigación)

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto justifica por su importancia práctica y su resultado será de mucho valor para aquellas empresas que se encuentren con las mismas debilidades, la distribuidora investigada puede ser considerada como una guía para mejorar la satisfacción de los cliente y el buen funcionamiento de la empresa. Es necesario aplicar un Examen Especial al departamento de ventas - cobranzas y ganar un punto a favor la empresa de ser competentes en este ámbito.

El interés que tiene la presente investigación es que toda empresa dedicada a la distribución de productos de línea capilar evalúe el personal contratado y la seguridad que tiene en cuanto al movimiento de los productos.

La investigación radica en el momento en que formalice un control minucioso de cada uno de los procedimientos de los vendedores y la Gerencia esté conforme con el desempeño del los mismos.

El desarrollo de la investigación está encaminado a dar posibles soluciones y recomendaciones acerca de la falta e incumplimiento de los objetivos y metas trazados por la empresa en estudio. De esta manera poder aportar con métodos, procedimientos y dar un tratamiento para la eliminación de las causas que ponen en peligro al funcionamiento de la distribuidora.

Finalmente la investigación que se propone es factible debido a que se cuenta con el apoyo de cada uno de los integrantes que conforman Frank Pierre Representaciones, para la presente investigación se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo así como de acceso a la información necesaria para su elaboración.

La herramienta de trabajo será toda la información recopilada por la institución, clientes y las fuentes de consulta como son libros de la biblioteca de la

Universidad Técnica De Ambato y el profesor guía que permita la consecución y ejecución de la misma e interpretación de datos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Evaluación al control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones en la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2.010”.

1.4.1. Objetivos Específicos

- Examinar la forma cómo la empresa lleva el control interno, para detectar las falencias que ocasionan los desvíos de fondos.
- Analizar el comportamiento de las cuentas por cobrar, para saber el grado de afectación que tienen.
- Aplicar una Auditoría de Gestión a los procedimientos del personal de ventas – cobranzas, en la distribuidora Frank Pierre Representaciones. .

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En Frank Pierre Representaciones hasta el momento no se ha realizado investigaciones referentes al contenido, ya que el tema de estudio atraviesa recientemente por un proceso de progreso; por lo que el presente proyecto será el primero en analizar el control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar en la empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomarán publicaciones sobre investigadores que estudiaron y analizaron el Control Interno y las Cuentas por Cobrar, con el propósito de conocer su punto de vista y adentrarnos en un estudio más profundo.

Según: **MOYON, Martha y VILLACIZ, Mariuxy (1996-1997)**. *Guía practica control interno para empresas comerciales*. Monografía previa a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoria CPA.

Conclusiones

- No tiene a disposición procedimientos claros que regulen las actividades que le personal tiene que realiza.
- No existe procedimientos de control que permita que las personas roten en las diferentes funciones de desempeño.

Recomendaciones

- Se recomienda implantar procedimientos y políticas que contengan instrucciones claras y concisas acerca de las funciones que tienen que desempeñar de acuerdo al cargo que ocupan, y que permitan un adecuado manejo del personal.

Según: **MOLINA, Alexandra (1998)**. *Procedimientos de control interno y su evaluación en las cobranzas de la Cooperativa OSCUS LTDA*. Monografía de Grado previa a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público.

Conclusión

No existe una adecuada capacitación en el área de créditos y cobranzas

Recomendación

- El personal que trabaja en el área de Crédito y Cobranzas es necesario que tengan una permanente capacitación y entrenamiento sobre métodos actualizados de concesión y recuperación de créditos que conllevara a una exitosa gestión crediticia.

-

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación se enmarca en el paradigma crítico-propositivo en vista de que se está estudiando una realidad existente la cual se analizará y se propondrá alternativas de solución.

Según: **HERRERA, Luis; MEDINA, Arnoldo y NARANJO, Galo**. Tutoría de la Investigación: El Paradigma Crítico-Propositivo una alternativa para investigación social.

La ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alternativas coherente en investigación, una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construídas en un clima de sinergia y pro actividad.

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

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

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según los artículos 240-00, 240-01 de las Normas de Control Interno para el Sector Público, manifiestan que:

240 – 00 SUBAREA: NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA ANTICIPOS DE FONDOS Y CUENTAS POR COBRAR

240 – 01 TITULO: ANÁLISIS Y CONFIRMACIÓN DE SALDOS.

Los valores pendientes de cobro serán analizados periódicamente por parte del encargado de las cobranzas y del ejecutivo máximo del área financiera para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad del saldo de las cuentas.

Los problemas encontrados serán resueltos o superados dentro de un tiempo razonable, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores.

Este análisis será efectuado periódicamente, de preferencia en forma mensual, para verificar la eficiencia de la recaudación de las cuentas vencidas.

En caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

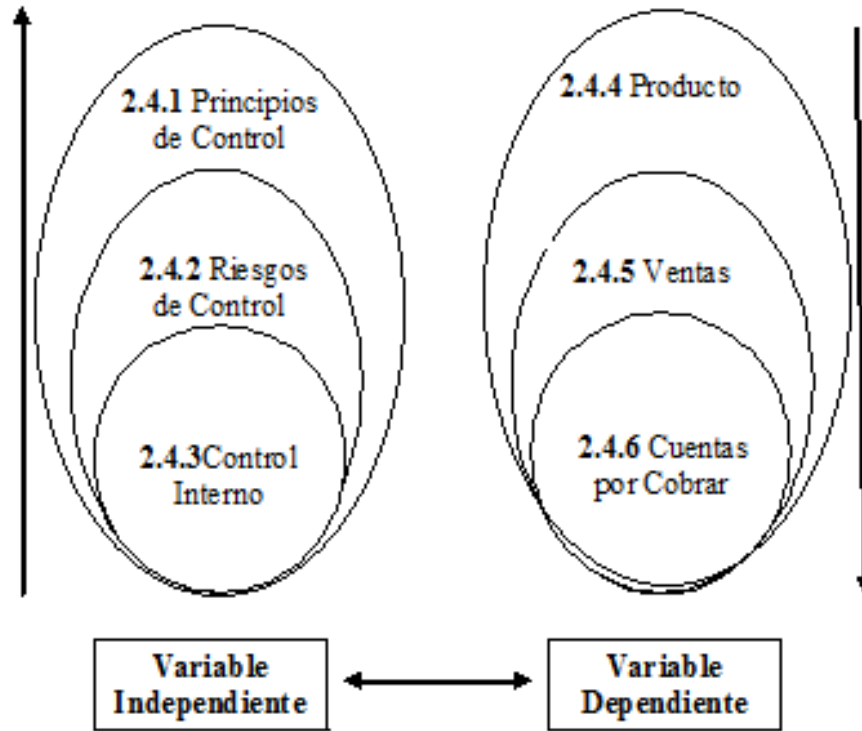


Figura 1: Súper ordenación Conceptual

Elaborado por: Fernanda Mantilla

MARCO CONCEPTUAL VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1 Principios De Control Interno

Los principios del control interno, son considerados como la aplicación y eficiencia demostrada en la práctica, constituyen el pilar fundamental para el establecimiento de normas y procedimientos de control y son:

1. Limitación en el manejo de efectivo.
2. Fianzas o cauciones.
3. División de responsabilidades en una transacción completa.
4. Separación de funciones de carácter incompatible.
5. Asignación de responsabilidades.
6. Selección de personal capacitado.
7. Rotación de funciones.
8. Instrucciones por escrito.
9. Formularios pre numerados.
10. Pruebas de verificación.
11. Partida doble.
12. Uso de equipo mecánico y electrónico.

2.4.2 Riesgos De Control

Riesgo

La posibilidad que uno o más individuos u organismos experimenten consecuencias adversas provenientes de tomar opciones.

Con el programa de control de riesgos se consigue que prestemos un poco más de atención al ambiente de trabajo y a los peligros que lo rodean.

Con esto se consigue más producción y más seguridad en el trabajo, los elementos que forman parte del COSO son:

Ambiente Interno
Establecimiento de objetivos
Identificación de eventos
Evaluación de Riesgos
Respuesta a los Riesgos
Actividades de Control
Información y Comunicación
Supervisión

2.4.3 Control Interno

Definición de control interno

Según Aguirre Juan (2005: 189- 194; 207-209), el control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, es importante destacar que esta definición no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

Clasificación

a) Control interno contable: son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro.

b) Control interno administrativo: son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.

Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de a producción, relaciones con el personal, etc.).

Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial. En el sistema de control interno el control contable tiene una gran importancia por la veracidad que da lugar a toda la organización contable.

Elementos del control interno y sus pautas

Los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa.

Existen tres aspectos a considerar:

Organización estructural.- La organización de una empresa debe de venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Las pautas que se deben considerar en la organización son las siguientes:

División de departamentos y sus responsabilidades,

División de funciones, y

El factor humano.

2.4.3.1 Componentes del control interno

El control interno consta de cinco partes conectados entre sí, éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso control administrativo, control financiero y control de gestión como una acción conjunta para contrarrestar fallas, fraudes y/o robos.

2.4.3.1.1 Ambiente de Control.- El núcleo de un negocio es el personal y en el entorno de trabajo se busca la estabilidad emocional.

El entorno de control marca las pautas del comportamiento en una organización y genera una influencia seguida por el nivel de concienciación del personal constituye la base de todos los procesos interno, aportando disciplina y una organización estructural estructura.

Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran los principios: morales, éticos, sociales y económicos del personal. La filosofía de la dirección y su forma de actuar marca la manera en que la dirección distribuye la autoridad, responsabilidades, organiza el desarrollo profesional en sus empleados, así como la atención de sus necesidades.

2.4.3.1.2 Evaluación de los Riesgos.- Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el conocimiento de los objetivos institucionales y departamentales para determinar si existe coherencia entre sí.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y sobre la base de mencionado análisis determinar la forma en que los riesgos deben ser tramitados.

Siendo notable la importancia del control de estos riesgos, en manuales individuales se especifican las políticas y procedimientos adoptados por la por la institución para lograr su control.

2.4.3.1.3 Procedimientos de control.- Son emitidos por la dirección y consiste en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y que son ejecutados por toda la organización. Además brinda las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

2.4.3.1.4 Supervisión.- Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la empresa.

Sistema de información y comunicación: Se utiliza para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

2.4.3.1.5 Información y comunicación

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben

conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

2.4.3.1.6 Supervisión o Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno, cuyo objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.

Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, las tareas de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones, evaluadores, metodología y herramientas de control, presentación de conclusiones y documentación de soporte, seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

2.4.3.2 Normas del Control Internos

2.4.3.2.1 Separación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el

riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

2.4.3.2.2 Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

2.4.3.2.3 Rotación del personal en las tareas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas

que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

2.4.3.2.4 Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus

características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

2.4.3.2.5 Infra ordenación de la Variable Independiente

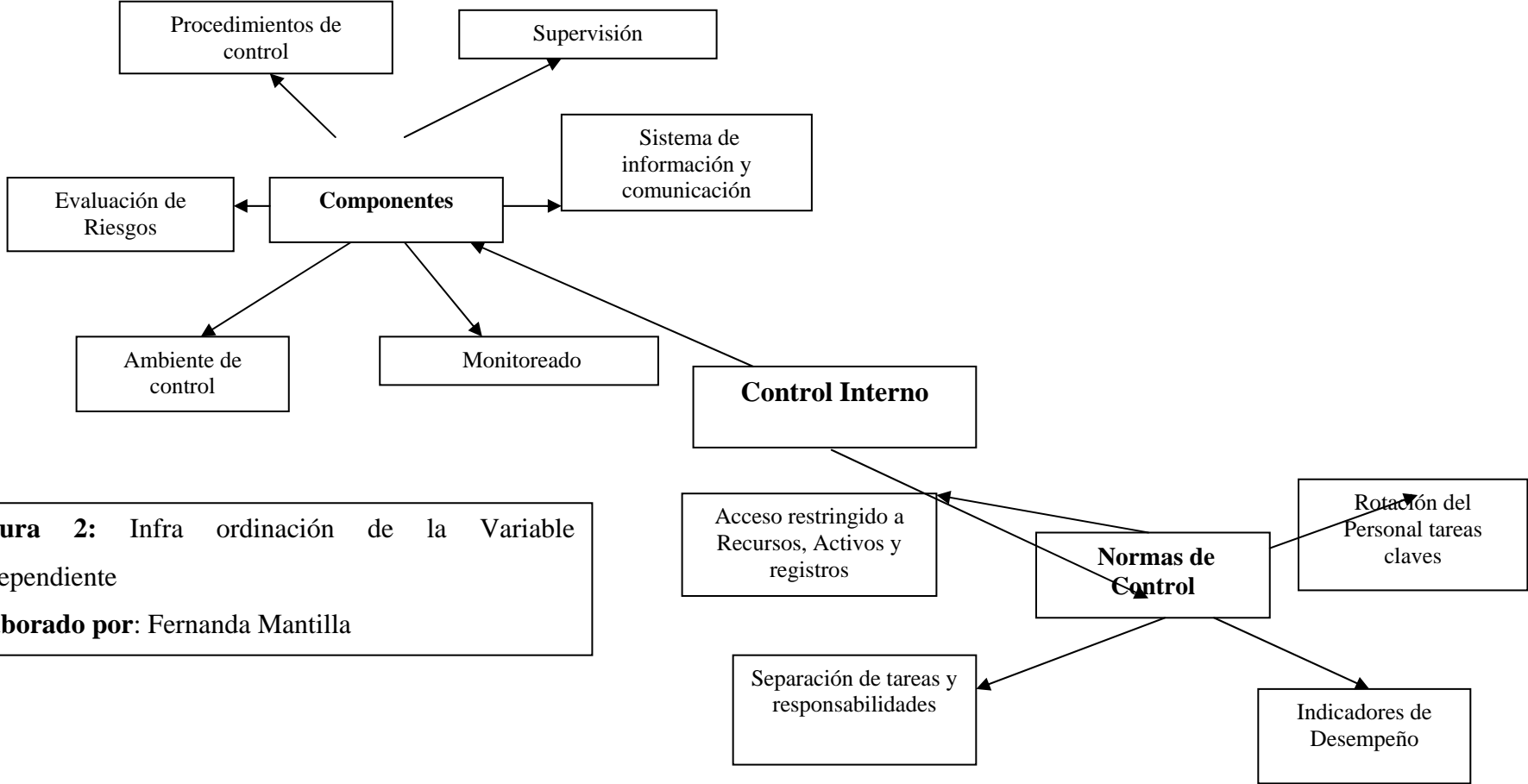


Figura 2: Infra ordenación de la Variable Independiente
Elaborado por: Fernanda Mantilla

MARCO CONCEPTUAL VARIABLE DEPENDIENTE

2.4.4 Producto

"El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar (playas paradisíacas para vacacionar), y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa)"

Según **BONTA, Patricio y FARBER, Mario**, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", nos brindan la siguiente definición (bastante completa) de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada".

2.4.5 Ventas

Definición de ventas

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades:

- 1) cultivar un comprador potencial,
- 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y
- 3) cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

Tipos de ventas

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al de tal, ventas puerta a puerta, venta social).

Ventas industriales: ventas de una empresa a otra.

Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (tele mercadeo, correo).

Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C).

Ventas intermediadas: por medio de corredores.

Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas.

Ventas y marketing

Muchos tienden a confundir las ventas con el marketing (o mercadeo). El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso muy amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial. Las ventas, por otro lado, se refieren a lo que necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el contrato o acuerdo. Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si trabajan en conjunto, mucho mejor.

2.4.6 Administración Cuentas Por Cobrar

Según **GITMAN, Lawrence**, autor de libro Principios de Administración Financiera:

El segundo componente del ciclo de conversión de efectivo es el periodo promedio de cobranza. Este periodo es el promedio de tiempo que pasa desde una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago. El periodo promedio de cobranza tiene dos partes. La primera parte es el tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria.

La primera parte del periodo promedio de cobranza implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa, y la segunda parte implica la cobranza y el procesamiento de pagos. En esta sección del capítulo veremos la administración de las cuentas por cobrar de la empresa.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión.

Alcanzar este objetivo comprende tres temas:

- selección y normas de crédito,
- términos y condiciones de crédito, y
- supervisión de crédito.

2.4.6.1 Selección y normas de crédito

La selección de crédito supone la aplicación de técnicas para determinar qué cliente deben recibir el crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con las normas de crédito, los requisitos mínimos de la empresa para extenderle crédito a un cliente.

Las cinco Ces del crédito

Una técnica muy utilizada de selección de crédito es la de las cinco Ces del crédito que proporciona un esquema para un minucioso análisis de crédito. Debido al tiempo y el costo que implica, este método de selección de crédito se usa para solicitudes de crédito de mucho dinero. Las cinco Ces son:

1. **Carácter** (reputación y/o historial crediticio): el registro del cumplimiento de obligaciones anteriores del solicitante.

2. Capacidad: la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, juzgado en términos del análisis de estados financieros enfocado en los flujos de efectivo disponibles para liquidar obligaciones de deuda.
3. Capital: la deuda relacionada con el capital del solicitante.
4. Colateral: la cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito. Cuanto mayor es la cantidad disponible de activos, mayor es la probabilidad de que una empresa recupere los fondos si el solicitante se atrasa en los pagos.
5. Condiciones: las condiciones económicas actuales en general y de una industria específica, y todas las condiciones únicas en torno a una transacción específica.

El análisis a través de las cinco Ces del crédito no proporciona una decisión específica de aceptación o rechazo, por lo que su uso requiere un analista experimentado en revisar y otorgar solicitudes de crédito. La aplicación de este sistema tiende a asegurar que los clientes a crédito de la empresa pagarán, sin presionarlos, dentro de los términos establecidos de crédito

2.4.6.1.1 Calificación de crédito

La calificación de crédito es un método de selección de crédito que se utiliza comúnmente con solicitudes de mucho volumen y poco dinero. La calificación de crédito aplica ponderaciones derivadas estadísticamente a características financieras y de crédito clave para predecir si un solicitante de crédito pagará puntualmente el crédito solicitado.

Dicho sencillamente, el procedimiento da como resultado una calificación que mide el poder crediticio global del solicitante, y la calificación se usa para tomar la decisión de aceptar o rechazar el crédito al solicitante. La calificación de crédito se utiliza más en operaciones de tarjeta de crédito, por parte de los bancos, compañías petroleras y tiendas departamentales.

El propósito de la calificación de crédito es tomar una decisión de crédito relativamente informada, rápida y sin costo, reconociendo que el costo de una sola mala decisión de calificación es pequeño. Sin embargo, si las deudas incobrables por calificaciones de crédito erróneas se incrementan, entonces se debe reevaluar el sistema de calificación. Para una demostración de calificación de crédito, incluyendo el uso de una hoja de cálculo para este propósito.

2.4.6.1.2 Cambios en normas de crédito

En ocasiones, la empresa contemplará cambiar sus normas de crédito a fin de mejorar sus rendimientos y crear un valor mayor para sus propietarios. Como muestra, considere los siguientes cambios y efectos sobre las ganancias que se espera que resulten de la relajación de las normas de crédito.

Efectos de la relajación de las normas de crédito

Variable	Dirección del cambio	Efecto sobre las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por c.	Incremento	Negativo
Gastos de deudas incobrables	Incremento	Negativo

Si las normas de crédito fueran más rigurosas, se esperarían los efectos contrarios.

2.4.6.1.3 Administración de crédito internacional

La administración de crédito es bastante difícil para los administradores de compañías meramente nacionales, y estas tareas son mucho más complejas para las compañías que operan a nivel internacional. Esto se debe en parte (como

vimos antes) a que por lo común las operaciones internacionales exponen a una empresa al riesgo cambiaria. También se debe a los peligros y retrasos que implica el transporte de bienes a través de largas distancias y a que tienen que cruzar al menos dos fronteras internacionales.

Por lo general, las exportaciones de bienes terminados se valúan en la moneda del mercado local del importador; por otra parte, la mayoría de los bienes básicos se valúa en dólares. Por lo tanto, una compañía estadounidense que vende un producto en Japón, por ejemplo, tendría que valorar ese producto en yenes japoneses y extender crédito al mayorista japonés en la moneda local (yen). Si el yen se deprecia contra el dólar antes de que el exportador estadounidense cobre sus cuentas por cobrar, la compañía estadounidense experimentará una pérdida por el tipo de cambio; los yenes cobrados valen menos dólares que los que se esperaban al momento de la venta. Desde luego, el dólar podría depreciarse así de fácil respecto del yen, lo que produciría una ganancia en el tipo de cambio para el exportador estadounidense. La mayoría de las compañías teme más a una pérdida de lo que recibe con agrado una ganancia.

En el caso de una moneda importante como es el yen japonés, el exportador puede protegerse contra este riesgo, utilizando futuros de divisas, forwards o mercados de opciones, pero hacerlo es muy costoso, particularmente para cantidades relativamente pequeñas. Si el exportador está vendiendo a un cliente en un país en desarrollo donde ahora vende el 40% de los exportadores estadounidenses es probable que no haya instrumentos efectivos disponibles para protegerse contra el riesgo cambiario a ningún precio. Este riesgo se puede magnificar aún más porque las normas de crédito en los países en desarrollo pueden ser mucho más bajas (y las técnicas de cobranza aceptables muy diferentes) que en Estados Unidos. Aunque parecería tentador "no molestarse" con las exportaciones, las compañías estadounidenses no pueden conceder más mercados extranjeros a sus rivales internacionales. Estas ventas de exportación resultan muy rentables cuando se supervisan con cuidado y (donde es posible) se protegen efectivamente contra el riesgo cambiario.

2.4.6.2 Términos y condiciones de crédito

Las condiciones de crédito son los términos de venta para clientes a los que la empresa ha extendido un crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, deducciones de un porcentaje de precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado. Por ejemplo, condiciones de 2/10 a 30 netos significa que el cliente toma un 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del periodo de crédito o puede pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a muy cortos plazos porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo negocio es estacional puede ajustar sus condiciones para adaptarse a los ciclos de la industria. Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria. Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores, perderá negocios; si sus condiciones son menos restrictivas que las de sus competidores atraerá clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria. La conclusión es que una empresa debe competir con base en la calidad y el precio de sus ofertas de bienes y servicios, no de sus condiciones de crédito. Por consiguiente, las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar qué tan riesgoso es el cliente.

2.4.6.2.1 Descuento por pronto pago

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar las cobranzas sin presionar a los

clientes. El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Agilizando las cobranzas, el descuento reduce la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (que es el objetivo), pero también reduce la ganancia por unidad. Además, implementar un descuento por pronto pago debe reducir las deudas incobrables porque los clientes pagarán más rápido, y debe incrementar el volumen de ventas porque los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo. Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un análisis de costo-beneficio para determinar si es rentable extender dicho descuento.

2.4.6.2.2 Período de descuento por pronto pago

El administrador financiero puede cambiar el periodo de descuento por pronto pago, que es el número de días después del inicio del periodo de crédito durante el cual se puede aprovechar el descuento por pronto pago. Es difícil analizar el efecto neto de los cambios en este periodo por la naturaleza de las fuerzas implicadas. Por ejemplo, si una empresa incrementara 10 días su periodo de descuento por pronto pago (digamos que cambie sus condiciones de crédito de 2/10 a 30 netos a 2/20 a 30 netos), se esperarían los cambios siguientes: 1) se incrementarían las ventas, afectando positivamente la utilidad, 2) se reducirían los gastos de deudas incobrables, afectando positivamente la utilidad y 3) disminuiría la ganancia por unidad ya que más personas tomarían el descuento, afectando negativamente las utilidades. La dificultad para el administrador financiero está en evaluar qué impacto tendría un incremento en el periodo de descuento por pronto pago sobre la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Esta inversión se reduciría debido a que quienes no toman el descuento pagan ahora más rápido. Sin embargo, la inversión en cuentas por cobrar se incrementará por dos razones: 1) quienes toman el descuento aún tendrán el descuento pero pagarán después y 2) los nuevos clientes atraídos por la nueva política generarán nuevas cuentas por cobrar. Si la empresa redujera el periodo de descuento por pronto pago, los efectos serían opuestos a los descritos.

2.4.6.2.3 Período de crédito

Los cambios en el periodo de crédito, el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta que se vence el pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, incrementar el periodo de crédito de una empresa de 30 a 45 días netos debe incrementar las ventas, lo que afectaría positivamente las utilidades. Pero también se incrementaría tanto la inversión en cuentas por cobrar como los gastos de deudas incobrables, afectando negativamente las utilidades. El incremento en la inversión en las cuentas por cobrar resultaría del incremento en las ventas y de pagos generalmente más lentos, en promedio, que son el resultado del periodo de crédito más largo. El incremento en los gastos de deudas incobrables resulta del hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito, más tiempo tiene una empresa para quebrar, pues sería incapaz de pagar sus deudas. Es probable que una reducción en la duración del periodo de crédito tenga los efectos contrarios. Observe que las variables afectadas por un incremento en el periodo de crédito se comportan igual que si se hubieran relajado las normas de crédito.

2.4.6.3 Supervisión de crédito

El último aspecto que una empresa debe considerar en su administración de cuentas por cobrar es la supervisión de crédito. La supervisión de crédito es una revisión constante de las cuentas por cobrar de una empresa para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas del crédito. Si no están pagando puntualmente, la supervisión de crédito alertará a la empresa sobre el problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque alargan el periodo promedio de cobranza, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se citan frecuentemente para la supervisión de crédito son el periodo promedio de cobranza y la determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además, las empresas utilizan varias técnicas populares de cobranza.

2.4.6.3.1 Período promedio de cobranza

El periodo promedio de cobranza es el segundo componente del ciclo de conversión de efectivo. Como vimos en el capítulo 2, es el número promedio de días en que las ventas a crédito están vigentes. El periodo promedio de cobranza tiene dos componentes: 1) el tiempo desde la venta hasta que el cliente coloca el pago en el correo, y 2) el tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago una vez que el cliente lo ha enviado. La fórmula para encontrar el periodo promedio de cobranza es:

$$\text{Período Promedio de Cobranzas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio Diarias}}$$

Suponiendo que el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza es constante, el periodo promedio de cobranza indica a la empresa, en promedio, cuándo paga sus cuentas el cliente.

Conocer su periodo promedio de cobranza permite a la empresa determinar si hay un problema general con las cuentas por cobrar. Por ejemplo, una empresa que tiene condiciones de crédito a 30 días netos esperaría que su periodo promedio de cobranza (menos el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza) sea igual a alrededor de 30 días. Si el periodo real de cobranza rebasa con mucho los 30 días, la empresa debe revisar sus operaciones de crédito. Si el periodo promedio de cobranza de la empresa se incrementa con el tiempo, tiene razón para preocuparse respecto de la administración de las cuentas por cobrar. Un primer paso en el análisis del problema de las cuenta por cobrar es determinar la "antigüedad" de las cuentas por cobrar. Mediante este proceso la empresa puede determinar si el problema existe en sus cuentas por cobra en general o si es atribuible algunas cuentas específicas.

2.4.6.3.2 Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar

La determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en el tiempo de origen. Por lo común, la división se hace mensualmente, durante 3 o 4 meses. El resultado es una tabla que indica los porcentajes del balance de cuentas por cobrar totales que han estado en circulación durante periodos especificados. Su propósito es permitir que la empresa localice con precisión los problemas.

Si una empresa con condiciones de 30 días netos tiene un periodo promedio de cobranza de 50 días (menos tiempo de recepción, procesamiento y cobranza), necesitará determinar la antigüedad de sus cuentas por cobrar. Si la mayoría de las cuentas tiene 2 meses, entonces la empresa tiene un problema general y debe revisar sus operaciones de cuentas por cobrar. Si la antigüedad muestra que la mayoría de las cuentas se cobra en alrededor de 35 días y algunas están muy atrasadas, entonces la empresa debe analizar y tratar de cobrar esas cuentas atrasadas específicas.

2.4.6.3.3 Técnicas populares de cobranza

Se emplea una gran cantidad de técnicas de cobranza, que van desde cartas hasta acción legal. Conforme una cuenta se hace más morosa, el esfuerzo de cobranza se hace más personal e intenso.

2.4.6.3.4 Infra ordenación de la Variable Dependiente

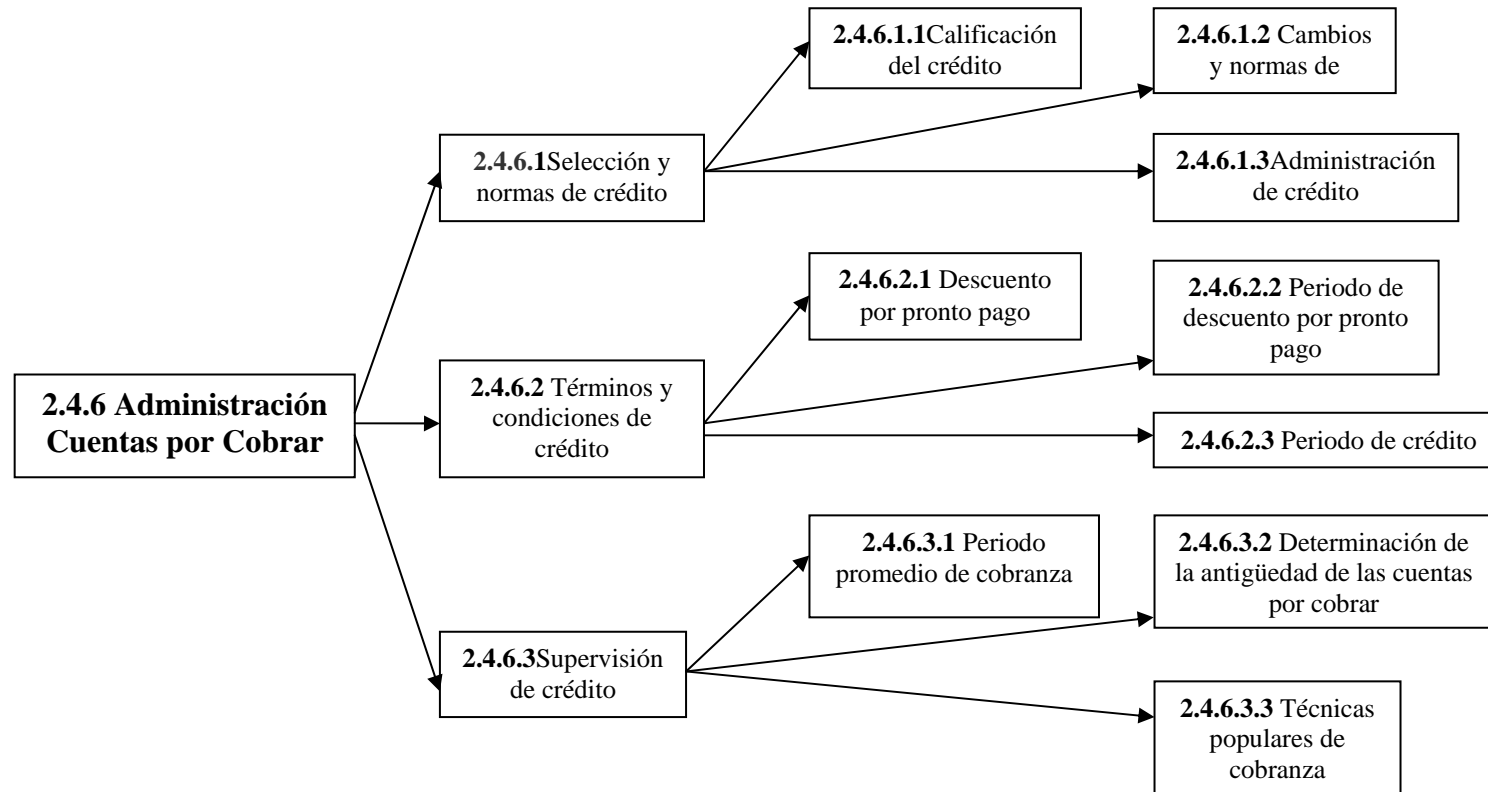


Figura 3: Infra ordenación de la Variable Dependiente
Elaborado por: Fernanda Mantilla

2.5 HIPÓTESIS

El Deficiente Control Interno incide en las Cuentas por Cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2010.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS

Variable Independiente.- Deficiente Control Interno

Variable Dependiente.- Cuentas por Cobrar

Unidad de Observación.- Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato

Términos de Relación: El, y su incidencia durante el primer semestre del año 2010.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 De campo

Una de las modalidades que se tomó para la elaboración del presente trabajo fue la Investigación de Campo, pues el desarrollo de la investigación se la realizará en el lugar de los hechos y estará en constante convivencia con el objeto de estudio. Nos permitirá conocer a fondo el problema mediante la información recopilada en Frank Pierre Representaciones con la colaboración del Área Administrativa y sus demás empleados, al proporcionar ayuda de importancia en la investigación realizada.

3.1.2 Bibliográfica - Documental

Se aplicó también Investigación Bibliográfica - Documental, para el análisis de los datos obtenidos y los apoyamos con obras referentes al tema, donde se recopila, amplia y profundiza la información disponible en libros, textos especializados, páginas, al emplear dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtiene es un proyecto viable o de mediación social, el cual permite mejorar la situación de la entidad y corregir errores que se presentan en el diario vivir.

3.2 Nivel o Tipo de Investigación

3.2.2 Descriptivo

Se aplicará una investigación descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la distribuidora y los eventos que se presentan en el área de ventas - cobranzas, percibir todas las características que servirán para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal

como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones.

3.2.3 Explicativo

La investigación de tipo explicativo nos servirá para medir el grado de relación que existe entre las variables, en este caso la relación que tiene el control interno con las cuentas por cobrar. Esta orientada en analizar el motivo de los desvíos de fondos en la distribuidora y analizar las principales causas del deficiente control interno.

3.3 Nivel o tipo de Investigación

3.3.1 Inductivo – Deductivo

Aplicaremos la metodología de tipo deductivo – inductivo ya que recopilaremos toda la información y analizaremos el motivo de los desvíos de fondos que existen en Frank Pierre Representaciones para llegar a una conclusión. Para esto realizaremos entrevistas y encuestas con la finalidad de obtener la mayor información.

El método deductivo: es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

Ej.: La pérdida de peso, los sudores nocturnos, toser mucho y escupir sangre son síntomas de tuberculosis. Este enfermo manifiesta estos síntomas luego entonces este enfermo tiene tuberculosis.

El método inductivo: es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales

Ej.: Si un investigador encuentra la vacuna contra el cáncer, no le importa solamente cura a aquellos casos en los cuales se probó sino en todos los demás casos de esta enfermedad.

Análisis: el análisis es la descomposición de algo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual.

Síntesis: la síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis. Lo que si les puedo decir es que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre lo contrario el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

3.3.2 Encuesta

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

3.3.3 Entrevista

Acción y efecto de entrevistar o entrevistarse. Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudio de la distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato son:

Cuadro de Identificación de la Población

Directivos	3
Clientes	60
TOTAL	63

Contaremos con Directivos a los que se les realizará una entrevista.

3.4.2 Muestra

Para la obtención de la muestra de los clientes, se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

En este caso se aplicará una encuesta a los clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones.

3.4.3 Cálculo del tamaño de la muestra

La muestra con la que se trabajará en la recolección de la información está representada por clientes, como se deja detallado a continuación con la aplicación de la siguiente fórmula:

En donde:

Z = Nivel de confiabilidad 95% → Z = 1,96

P = probabilidad de ocurrencia → 0,5 (por el margen de error que puede existir)

Q = probabilidad de no ocurrencia → $1 - 0,5 = 0,5$

N = Población → 60

e = Error de muestreo → 0,05 (5%)

n = muestra → 52

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(60)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 60(0.05)^2}$$

$$n = \frac{57.624}{1.1104}$$

$$n = 51.89$$

$$n = 52 //$$

3.4 MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. Variable Independiente: Control Interno

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos	Administración
Control Interno Puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas).	Ambiente de Control	-Estabilidad emocional baja -Estabilidad emocional media -Estabilidad emocional alta	¿Qué tipo de Estabilidad emocional existe en entorno de trabajo?	Encuesta	Entrevista	Anexo N°2
	Evaluación de los Riesgos	-Riesgo Interno -Riesgo Externo	¿Qué tipos de riesgos son los más significativos en la empresa?	Encuesta	Entrevista	
	Procedimientos de control	-Políticas y Procedimientos	¿Se cumplen a cabalidad las Políticas y Procedimientos?	Encuesta	Entrevista	
	Supervisión	-Tareas afines	¿Qué tipo de experiencia tiene usted en sus tareas a fines?	Encuesta	Entrevista	
	Información y Comunicación	-Información Oportuna -Responsabilidad	¿Es oportuna la información que recibe en cuanto a sus tareas encomendadas?	Encuesta	Entrevista	

3.4.2. Variable Dependiente: Cuentas por Cobrar

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos	Administración
Cuentas por Cobrar El segundo componente del ciclo de conversión de efectivo es el periodo promedio de cobranza. Este periodo es el promedio de tiempo que pasa desde una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago. El periodo promedio de cobranza tiene dos partes. La primera parte es el tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria.	Selección y normas de crédito	-Las 5 C de -Calificación de crédito	¿Se le realiza un análisis y se le da la información necesaria antes de otorgarle un crédito?	Encuesta		Clientes
	Términos y condiciones de crédito	-Periodo de crédito	¿Cuándo usted adquirió el crédito se le informó correctamente de la forma de pago?	Encuesta	Anexo N° 1	Clientes
	Supervisión de crédito.	-Periodo promedio de cobranza	¿Tiene conocimiento exacto de la forma de pago que debe realizar?	Encuesta		Clientes

3.6 PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad el análisis de la información obtenida y examina estrategias a través de metodológicas requeridas, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

En este trabajo las personas a ser investigadas son: el Ingeniero Franklin Paredes que ocupa el cargo de Gerente de Frank Pierre Representaciones, Ingeniera Oliva Villafuerte y la Ingeniera Jenny Sánchez que trabajan en el área contable y a los 52 clientes del resultado de la muestra.

Se investiga con la finalidad de lograr el objetivo general que es la evaluación al control Interno y su incidencia en las cuentas por cobrar, para contribuir a la recuperación de imagen de la distribuidora y evitar el desvío de fondos.

La información obtenida en el lugar de los acontecimientos es de suma importancia ya que se basa en la realidad que está presente en la distribuidora.

Las actividades se realizarán en la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2010 de la Distribuidora Frank Pierre Representaciones será en horas de oficina las veces que sean necesarias para obtener información confiable y reafirmar contestaciones emitidas por primera vez.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

Para la recolección de la información se aplicará la entrevista: al señor gerente, a la señora contadora, a la señora auxiliar contable y cuestionario a los clientes.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Encuesta: Es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas, apoyados en el cuestionario.

Entrevista: Conversación que tiene como finalidad la obtención de información sobre los fenómenos investigados para comprobar teorías e hipótesis.

Directivos	ENTREVISTA
Clientes	ENCUESTA

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Los datos recogidos estarán sujetos a:

Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.

Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.

Manejo de la información.

Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

3.7.1 Presentación de datos

Para el procesamiento y análisis de la información utilizaremos cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados de los cuestionarios para luego determinar los recursos, para finalmente obtener los resultados sobre el mejoramiento del sistema de control interno.

El análisis de dicha investigación será tabulada mediante tablas, gráficos y otros, diseñados con la ayuda del programa Microsoft Office Excel 2007, que facilitará el manejo de los datos.

3.7.2 Análisis e interpretación de resultados

Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis mediante el descubrimiento de hechos o fenómenos nuevos no conocidos antes y descubiertos por efecto de la suposición inicial.

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Encuesta dirigida a los clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato.

Objetivo:

Detectar el nivel de conocimiento acerca de sus cuentas por cobrar.

Por favor conteste con claridad, veracidad y sinceridad esto permitirá que el presente trabajo se realice con éxito.

Lea detenidamente y marque con una X la alternativa de su realidad.

Fecha de la entrevista: Mayo de 2011

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El vendedor – cobrador le ha comunicado claramente la forma de pago y el tiempo limite de su crédito?			
2	¿La atención que le brinda el vendedor – cobrador es buena?			
3	¿La persona encargada de su cobro le visita con frecuencia?			
4	¿El vendedor – cobrador le entrega siempre algún documento de respaldo de su abono o cancelación de la cuenta por cobrar?			
5	¿Se le entrega eventualmente un estado de cuenta?			
6	¿Ha tenido alguna clase de problema con su saldo o estado de cuenta?			
7	¿La atención que le brinda el vendedor – cobrador es buena?			
8	¿Cuándo ha realizado un depósito en la cuenta de la empresa se le ha entregado algún documento de respaldo?			
9	¿Ha tenido algún problema en cuanto a sus facturas y los saldos?			
10	¿Cumple la empresa sus expectativas como proveedor?			

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Entrevista dirigida al área Administrativa de la distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato.

Objetivo:

Detectar el nivel de conocimiento acerca del control interno y cuentas por cobrar.

Por favor conteste con claridad, veracidad y sinceridad esto permitirá que el presente trabajo se realice con éxito.

Fecha de la entrevista: Mayo de 2011

1. ¿QUE IMPLEMENTOS EL VENDEDOR – COBRADOR TIENE PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?
.....
2. ¿COMO EL VENDEDOR – COBRADOR REPORTA EL DINERO RECAUDADO?
.....
3. ¿CUANDO NO SE REPORTA EL DINERO RECAUDADO EN SU TOTALIDAD? QUE MEDIDAS SE TOMA?
.....
4. ¿DE QUE FORMA EL CLIENTE PUEDE ABONAR O CANCELAR SU CUENTA?
.....
5. ¿EN ALGUN MOMENTO SE HA SUCITADO ALGUN INCONVENIENTE CON EL ESTADO DE CUENTA DE ALGUN CLIENTE? ¿POR QUÉ CAUSA?
.....
6. CUANDO EL CLIENTE REALIZA UN DEPOSITO O ABONO A LA CUENTA ¿CÓMO SE REGISTRA LA TRANSACCIÓN EN LA EMPRESA O POR MEDIO DE QUÉ SE CONFIRMA EL ABONO?
.....
.....
7. ¿CÓMO LA EMPRESA MANEJA UN CONTROL POR LA RECAUDACION DE DINEROS DE CLIENTES?
.....

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 / 4.2 Análisis e Interpretación de resultados

Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los 52 clientes de la Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato.

En este capítulo refleja el análisis e interpretación de resultados, verificación de la Hipótesis, mediante la aplicación del método estadístico de Distribución Chi-Cuadrado, mecanismos importantes para el procesamiento de datos ya tabulados.

Se procedió a la codificación de los resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

Los procedimientos Estadísticos aplicados son: la media aritmética, la correlación, y la prueba de Chi-cuadrado, que se convertirán en los parámetros con los que se verificará la hipótesis.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE FRANK PIERRE REPRESENTACIONES

1. ¿El vendedor – cobrador le ha comunicado claramente la forma de pago y el tiempo límite de su crédito?

CUADRO DE RESULTADOS

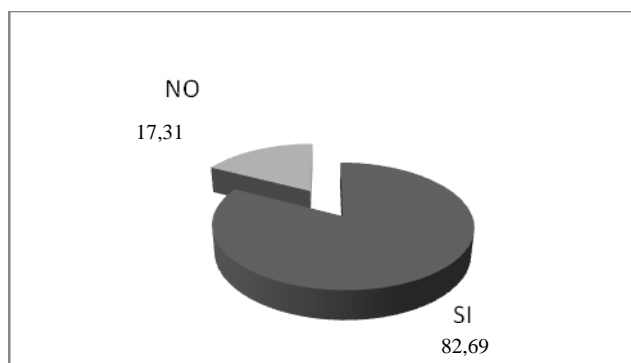
Tabla # 1

ALTERNATIVAS	f	%
SI	43	82,69
NO	9	17,31
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 1



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 1

Análisis

El 82,69% de los clientes afirman que se les comunica acerca de la forma de pago y el tiempo límite de su crédito y el 17,31% dice que no se les informa.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que se les comunica acerca de la forma de pago y el tiempo límite de su crédito por lo tanto en relación al Marco Teórico es indispensable tomar en cuenta que para que haya una buena recaudación de dinero en su totalidad es necesario que todos los vendedores comuniquen este aspecto importante.

2. ¿La atención que le brinda el vendedor – cobrador es buena?

CUADRO DE RESULTADOS

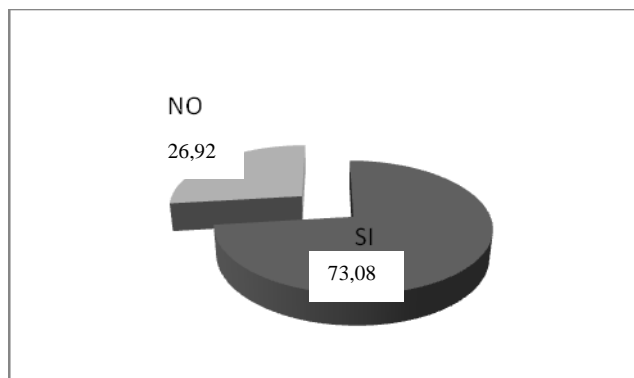
Tabla # 2

ALTERNATIVAS	f	%
SI	38	73,08
NO	14	26,92
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 2



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 2

Análisis

El 73,08% de los clientes manifiestan que si es buena la atención del vendedor – cobrador, mientras que el 26,92% piensa que no.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que es buena la atención al cliente por lo tanto en relación al Marco Teórico es indispensable tomar en cuenta que la distribuidora hace una preparación intensiva en lo que es servicio al cliente.

3. ¿La persona encargada de su cobro le visita con frecuencia?

CUADRO DE RESULTADOS

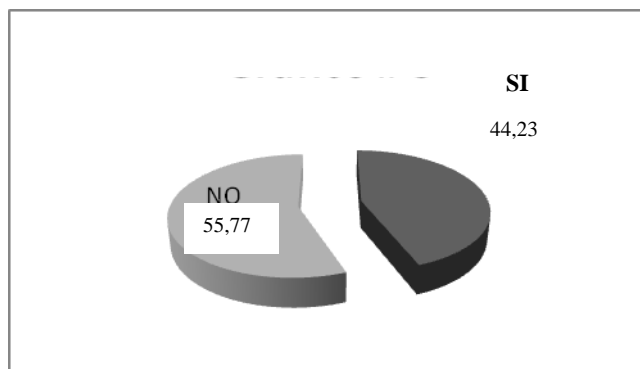
Tabla # 3

ALTERNATIVAS	f	%
SI	23	44,23
NO	29	55,77
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 3



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 3

Análisis

El 55,77% de los clientes manifiestan que el vendedor – cobrador no les visitan con frecuencia, mientras que el 44,23% dice que si.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que no son visitados con frecuencia por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que los vendedores – cobradores tienen que organizar su tiempo en cuánto a visitas para así satisfacer las necesidades de todos sus clientes

4. ¿El vendedor – cobrador le entrega siempre algún documento de respaldo de su abono o cancelación de la cuenta por cobrar?

CUADRO DE RESULTADOS

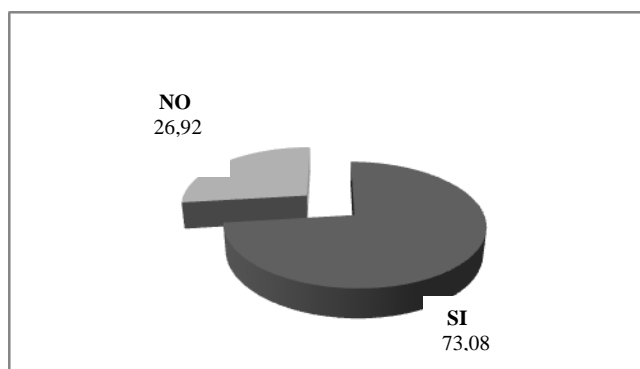
Tabla # 4

ALTERNATIVAS	f	%
SI	38	73,08
NO	14	26,92
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 4



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 4

Análisis

El 73,08% de los clientes manifiestan que si se les entrega un comprobante de cobro, mientras que el 26,92% dice que no.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que si se les entrega un comprobante al momento de hacer un abono o cancelación a la cuenta por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que en algunas ocasiones el no se entrega comprobante de cobro, pueden existir causas como depósitos en la cuenta de la empresa o que se termino los recibos del vendedor los cuales serán analizadas.

5. ¿Se le entrega eventualmente un estado de cuenta?

CUADRO DE RESULTADOS

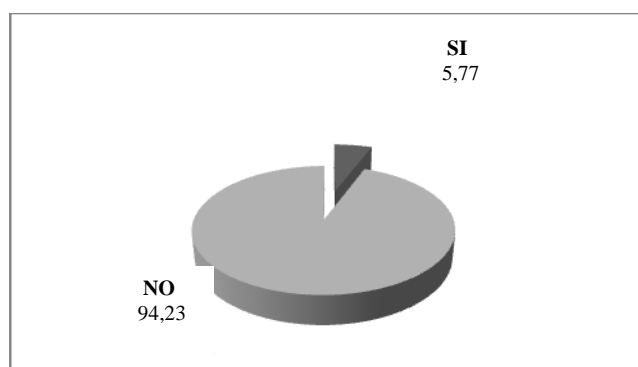
Tabla # 5

ALTERNATIVAS	f	%
SI	3	5,77
NO	49	94,23
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 5



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 5

Análisis

El 94,23% de los clientes manifiestan que no se les entrega eventualmente un estado de cuenta y un 5,77% manifiesta que si.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que no se les entrega eventualmente un estado de cuenta por lo tanto es indispensable tomar correctivos para adoptar como política la entrega de estados de cuenta.

6. ¿Ha tenido alguna clase de problema con su saldo o estado de cuenta?

CUADRO DE RESULTADOS

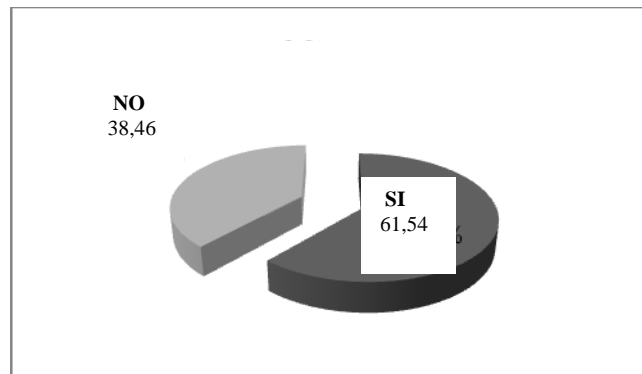
Tabla # 6

ALTERNATIVAS	f	%
SI	32	61,54
NO	20	38,46
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 6



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 6

Análisis

El 61,54% de los clientes manifiestan que si han tenido problemas con sus saldos y estados de cuenta y el 38,46% dice que no.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que si han tenido un inconveniente con sus saldos por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que no existe un adecuado control de abonos o cancelación de las cuentas que adeudan los clientes.

7. ¿La atención que le brinda el vendedor – cobrador es buena?

CUADRO DE RESULTADOS

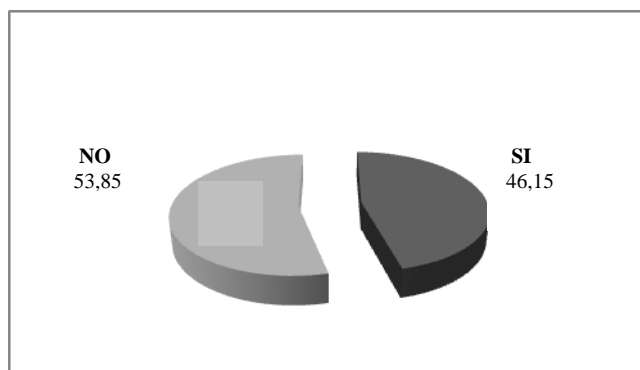
Tabla # 7

ALTERNATIVAS	f	%
SI	24	46,15
NO	28	53,85
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 7



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 7

Análisis

El 53,85% de los clientes manifiestan que no es muy buena la atención que reciben por los vendedores - cobradores, mientras que el 46,15% piensan que si.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que no es buena la atención por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que el motivo de dicha inconformidad puede ser ocasionado por el cambio frecuente de personal de ventas.

8. ¿Cuándo ha realizado un depósito en la cuenta de la empresa se le ha entregado algún documento de respaldo?

CUADRO DE RESULTADOS

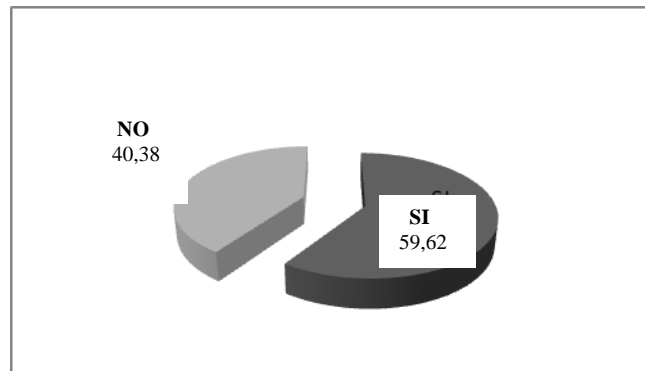
Tabla # 8

ALTERNATIVAS	f	%
SI	31	59,62
NO	21	40,38
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 8



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 8

Análisis

El 59,62% de los clientes manifiestan que si se les entrega documentos de respaldo al momento de hacer un depósito, el 40,38% dicen que no.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que si se les entrega un documento como respaldo a su depósito ya sea por abono o cancelación a su cuenta por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que el porcentaje restante no ha recibido documento pues la mayor parte de clientes abonan en efectivo.

9. ¿Ha tenido algún problema en cuanto a sus facturas y los saldos?

CUADRO DE RESULTADOS

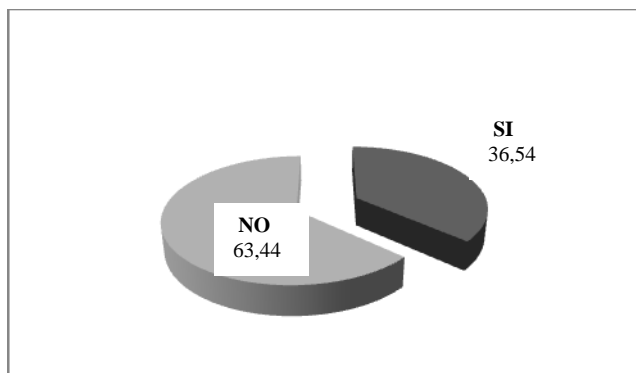
Tabla # 9

ALTERNATIVAS	f	%
SI	19	36,54
NO	33	63,46
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 9



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 9

Análisis

El 63,44% de los clientes manifiestan que no han tenido inconvenientes en sus facturas y saldos, muestran que el 36,54% manifiesta que sí.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que no han tenido ningún inconveniente con sus saldos en facturas por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que aunque la mayoría de los clientes no tiene problemas; existe un porcentaje restante que tiene una incorrecta digitación de datos lo que no permite facturación adecuada.

10. ¿Cumple la empresa sus expectativas como proveedor?

CUADRO DE RESULTADOS

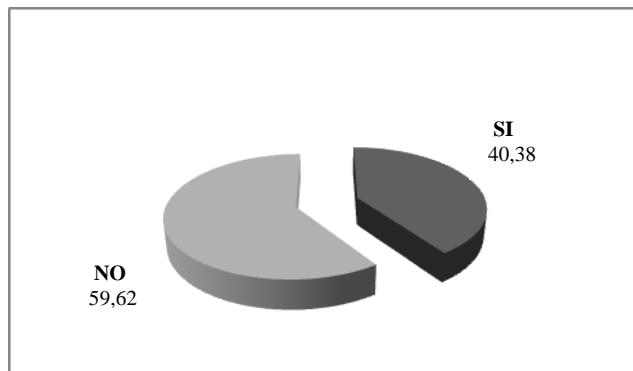
Tabla # 10

ALTERNATIVAS	f	%
SI	21	40,38
NO	31	59,62
TOTAL	52	100,00

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRAFICO # 10



Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Tabla # 10

Análisis

El 60% de los clientes dicen que la empresa no cumple sus expectativas como proveedor y el 40% manifiesta que si.

Interpretación de Datos

La mayoría de la población censada afirma que la empresa no cumple sus expectativas como proveedor por lo tanto es indispensable tomar en cuenta que existe mucha competencia en cuanto la línea capilar se refiere, la empresa debe ver la manera de llegar de mejor manera a sus clientes.

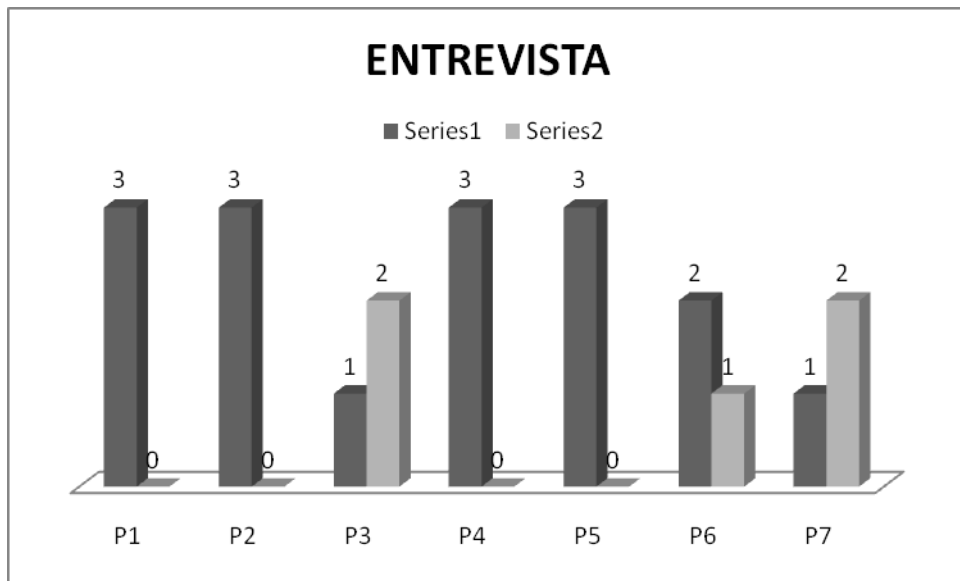
ANEXO N° 2 ENTREVISTA

TABLA # 11					
DIRECTIVOS	GERENTE	CONTADORA	AUXILIAR C.	SI	NO
P1	Supo manifestar que los vendedores poseen folletos, catálogos e incluso impresos con teoría de los productos que la empresa distribuye. A más de eso solicitudes de crédito y recibas de cobro.	Corroboró que tenían dichos implementos manifestados por el Sr. Gerente a más de eso tenían hojas de reporte en los que se registraban los abonos y saldos de clientes	Manifestó que tenía conocimiento de las hojas de reportes que eran impresos por su persona y las recibas que entregaba a cada vendedor registrándolo en un cuaderno la entrega.	3	0
P2	Comunicó que había realizado un formato de Reporte para las cobranzas que se realizaba por el vendedor - cobrador	Manifestó que tenían un reporte de cobranzas en donde se registraba el efectivo y cheques recaudados.	Confirmó el reporte de cobranzas que pasaba al sistema contable para registrar los abonos de los clientes.	3	0
P3	Manifestó que por lo general si se entrega el dinero recaudado y que en ocasiones eventuales da una autorización para que el vendedor tome un anticipo	Nos informó que puede ser por anticipo autorizado, no autorizado, por pérdida o en el peor de los casos por robo. Depende de la situación para poder actuar.	Nos informó que en caso de que no haya sido autorizado realiza un memo como advertencia a dicha actitud, pero que no era muy frecuente.	1	2
P4	En efectivo, con cheque personal, o depósito a la cuenta de la empresa	También manifestó que el cliente podía cancelar o abonar su cuenta ya sea en efectivo, depósito o con cheque.	Corroboró con lo antes manifestado por el Sr. Gerente Y la Sra. Contadora	3	0
P5	Si se ha suscitado este inconveniente por mal registro de abonos al reporte o por mal ingreso al sistema contable	Manifestó que en algunas ocasiones los cobradores no ingresan correctamente los valores en el reporte	Nos confirmó de que si se ha ocasionado dichos inconvenientes y que una de las causas era la incorrecta digitación de valores o números de recibo ya sea por los vendedores o por su persona	3	0
P6	Por medio de un recibo de cobro	Nos informó que en el momento que el cliente entrega su comprobante de depósito es confirmado en la cuenta de la empresa	Se verifica los depósitos recibidos por la empresa y se registra en la cuenta del cliente por el recibo de cobro	2	1
P7	Manifestó que el control era comparar los recibos de cobro con el reporte y que concuerde con el efectivo, mientras que el saldo del estado de cuenta del cliente debe tener concordancia.	Otra forma de controlar era la firma de los clientes en el recibo de cobros y facturas pero que en varias ocasiones no estaba la firma del cliente	Nos informó que a más de la comparación de recibos, reportes y dinero era la secuencia que estos debían tener pero en algunas ocasiones se saltaban los recibos y que también no había firma del cliente.	1	2

Elaborado por: Fernanda Mantilla

Fuente: Entrevista aplicada a los directivos distribuidora Frank Pierre Representaciones (mayo -2011)

GRÁFICO # 11



Elaborado por: Fernanda Mantilla
Fuente: Tabla # 1 Entrevista

Interpretación

Aunque existe un control sobre las cuentas por cobrar no es aplicado en su totalidad tanto por los vendedores – cobradores como por los Directivos ya que carecen de reglamento interno, por ende no hay sanciones al personal; lo que ha provocado este tipo de inconvenientes tales como: toma de dinero de reportes, estados de cuenta erróneos, diferencias.

4.3 Verificación de la Hipótesis

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	TOTAL
3 ¿La persona encargada de su cobro le visita con frecuencia?	23	29	52
5 ¿Se le entrega eventualmente un estado de cuenta?	3	49	52
6 ¿Ha tenido alguna clase de problema con su saldo o estado de cuenta?	32	20	52
8 ¿Cuándo ha realizado un depósito en la cuenta de la empresa se le ha entregado algún documento de respaldo?	31	21	52
9 ¿Ha tenido algún problema en cuanto a sus facturas y los saldos?	19	33	52
TOTAL	108	152	260

Elaborado por: Fernanda Mantilla
Cuadro: Frecuencias Observadas

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
23	21,6	1,4	1,96	0,09
3	21,6	-18,6	345,96	16,02
32	21,6	10,4	108,16	5,01
31	21,6	9,4	88,36	4,09
19	21,6	-2,6	6,76	0,31
29	30,4	-1,4	1,96	0,06
49	30,4	18,6	345,96	11,38
20	30,4	-10,4	108,16	3,56
21	30,4	-9,4	88,36	2,91
33	30,4	2,6	6,76	0,22
260	260			43,65

Elaborado por: Fernanda Mantilla
Cuadro: Datos Esperados

CÁLCULO DEL CHI – CUADRADO

1. Formulación de la Hipótesis

H₀: El Deficiente Control Interno **NO** incide en las Cuentas por Cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2010.

H₁: El Deficiente Control Interno **SI** incide en las Cuentas por Cobrar de Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2010.

2. Elección de la Prueba Estadística

En la presente investigación aplicaremos la prueba de Chi-Cuadrado

3. Modelo Matemático

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

4. Nivel de Significancia

$$5\% = 0,05$$

5. Distribución Muestral

$$X = 9.49$$

$$Gl = K - 1$$

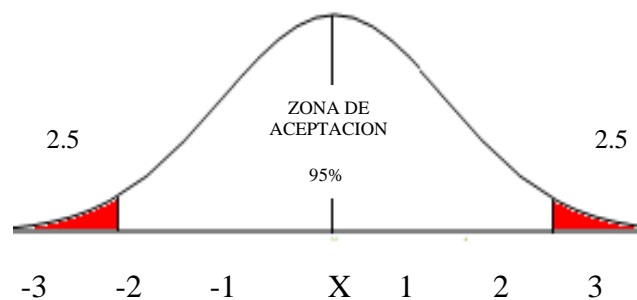
$$Gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$Gl = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = (4) (1)$$

$$Gl = 4$$

6. Definición de la zona de rechazo



7. Cálculo matemático

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
23	21,6	1,4	1,96	0,09
3	21,6	-18,6	345,96	16,02
32	21,6	10,4	108,16	5,01
31	21,6	9,4	88,36	4,09
19	21,6	-2,6	6,76	0,31
29	30,4	-1,4	1,96	0,06
49	30,4	18,6	345,96	11,38
20	30,4	-10,4	108,16	3,56
21	30,4	-9,4	88,36	2,91
33	30,4	2,6	6,76	0,22
260	260			43,65

$$43.65 > 9.49$$

8. Decisión

Luego del cálculo matemático se sugiere Distribuidora Frank Pierre Representaciones de la ciudad de Ambato Aplicar un Examen Especial a los procedimientos del personal de ventas – cobranzas debido a que el Control Interno incide en la Cuentas por Cobrar.

9. Conclusión

Existe una variación muy significativa que nos indica que la empresa necesita la aplicación de un Examen Especial puesto que los cálculos matemáticos muestran que en el Área de ventas y cobranzas no se cumple en su totalidad los procedimientos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- No existe un adecuado control interno ya que no se establece medidas de control en las actividades de ventas - cobranzas.
- La empresa no cuenta con un reglamento interno desde que empezó su actividad comercial.
- No existe una total organización en el área de ventas – cobranzas.
- En eventuales estados de cuentas se observa errores en sus saldos debidos a varios factores, ya sea por mala digitación en el sistema o porque no se ha reportado en su totalidad los abonos o cancelaciones a las cuentas.
- Según antecedentes, en la distribuidora no se ha realizado una auditoria de gestión por que no ha creído muy necesario ejecutarla.
- Se presentan los reglamentos verbales en el momento en que ocurre un problema lo que no se puede prevenir en algunas ocasiones.
- Los errores del área de Ventas - Cobranzas tiene que ver con la falta de compromiso y responsabilidad de su personal.
- Falta de Control al personal de Ventas – Cobranzas en el desempeño de sus funciones a realizar.

5.2 RECOMENDACIONES

Después de haber realizado una evaluación se hace las siguientes recomendaciones:

- La Administración de la distribuidora debe tomar medidas de control para mejorar tanto el comportamiento del personal como las actividades a realizar, obteniendo un trabajo con eficacia y eficiencia.
- Elaborar un reglamento interno para dar cumplimiento a los derechos y obligaciones que tiene el personal, así como prevenir futuras sanciones.
- Establecer un cronograma de actividades en donde el personal pueda desempeñarse con mayor eficiencia y eficacia.
- Aplicar un Examen Especial al Área de Ventas – Cobranzas con la finalidad de evaluar los procesos para el mejoramiento del personal.
- Un manual de funciones ayuda a que el personal tenga la idea clara de las actividades a realizar así como las acciones que se deben evitar para el buen desempeño de sus actividades.
- En el manual de también establece reglamentos en cuanto a horario y sus debidas sanciones.
- Por parte del área administrativa realizar un control del desempeño de las actividades del personal con una hoja de visitas que coincida con las llamadas posteriores que se realizara a los clientes para saber el desempeño del personal y si el cliente esta satisfecho con la atención recibida del mismo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

- Título:** Aplicar una Auditoría de Gestión a los procedimientos del personal de ventas – cobranzas, en la distribuidora Frank Pierre Representaciones.
- Institución ejecutora:** Distribuidora Frank Pierre Representaciones
- Beneficiario:** La empresa: El área administrativa y de ventas así como los clientes de la misma.
- Ubicación:** Se encuentra ubicada en: La Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ, Calle: MERA 4-08 Y JUAN B. VELA.
- Tiempo:**
- Inicio:** Febrero 2010
- Fin:** Julio 2010
- Equipo Técnico Responsable:** Área Administrativa: Sr. Gerente Ing. Franklin Paredes, Ing. Oliva Villafuerte, Ing. Jenny Sánchez; Área de Ventas: Enrique Guerrero, Nelly Rodríguez, Fredy Córdova.

Costo: \$ 3546,35

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Matricula Seminario	1		1332,00
Computadora	1		650,00
Transporte			250,00
Alimentación			175,00
Impresora	1		170,00
Resmas de papel bon	3	3,50	10,50
Anillados	6	2,00	12,00
Horas Internet	50	0,80	40,00
Copias	50	0,03	1,00
Donación para libros			25,00
Imprevisto 10%			354,64
			3546,35

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Después de haber realizado las encuestas y entrevistas respectivas se llegó a la conclusión de que existen algunas falencias en la Distribuidora como: no existe un control interno adecuado, no cuenta con un reglamento interno, los vendedores se disponen de dinero de cobranzas, estados de cuenta erróneos, mal ingreso de datos al sistema contable.

Además se ha notado que los empleados del área de ventas – cobranzas no cumple con los procedimientos a seguir de su área.

Con los errores encontrados se sugiere a los administrativos de la Distribuidora que se ejecute una Auditoria de Gestión con la finalidad de analizar cada uno de

los procesos a seguir en cuanto a ventas y cobranzas se refiere, porque se han encontrado varias falencias las cuales se van a ir corrigiendo en el proceso. Se lograra el mejoramiento del área de ventas y cobranzas, el mejor desempeño del personal, evitar desvió de fondos y que la empresa tenga mayor liquidez.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de tener un buen control interno en lo que respecta a ventas - cobranzas en las empresas, debido a que los ingresos de las empresas comerciales depende de dicha actividad pero realizada con eficiencia.

En las empresas que aplican controles internos de una manera eficiente es fácil conocer la situación real de las mismas, es por esta razón la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan de la manera establecida para darle una mejor visión sobre la gestión que se está realizando.

Si en una organización se aplica un control interno poco adecuado representa un aspecto negativo dentro del área de ventas cobranzas para la empresa, puesto que puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y como consecuencia las decisiones tomadas por parte de la administración no serán las más adecuadas.

Es por esta razón que luego de la evaluación realizada al Área de Ventas - Cobranzas se detectó la necesidad de proponer la ejecución de una Auditoria de Gestión al Área de Ventas – Cobranzas, Procedimientos de control interno en las cuentas por cobrar, para mejorar el sistema de control interno que se está aplicando.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento empresarial mediante una Auditoría de Gestión al área de ventas - cobranzas de la empresa y apuntar sus probables soluciones, para contribuir a la dirección a lograr una administración más eficaz.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Planificación
- Ejecución de Trabajo
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento y Monitoreo

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Es factible la realización del proyecto porque se plantea en base a tres componentes:

6.5.1 Organizacional

La propuesta que se intenta aplicar en la Distribuidora Frank Pierre resulta posible debido a que se cuenta con la colaboración y pre-disposición por parte de la administración, empleados y los clientes.

6.5.2 Económico Financiero

La Distribuidora cuenta con los recursos económicos necesarios para poder ejecutar esta propuesta, ya que será de beneficio para todos quienes conforman la

misma, partiendo de que ninguna organización desea obtener pérdidas ocasionadas por errores o fraudes.

6.5.3 Tecnológico

Resulta necesario contar con controles internos (manuales y automatizados) sólidos que aseguren la corrección de la información procesada por el sistema y los reportes que éstos producen.

6.6 FUNDAMENTACION

6.6.1 Fundamentación Legal

NORMAS DE AUDITORIA EXTERNA DE LA AUDITORIA GENERAL DE LA NACIÓN.

II – INTRODUCCION

En este capítulo se describen los tipos de auditoría que desarrollará la AUDITORIA GENERAL DE LA NACION y se establecen las normas particulares, que en virtud de su especialidad serán de aplicación según sea la clase de examen que se efectúe.

En todas las auditorías que se realicen, deberá evaluarse el cumplimiento por parte de la entidad fiscalizada de la normativa aplicable ya que el principio de legalidad es la esencia de la actividad administrativa.

II - TIPOS DE AUDITORIAS EXTERNAS

*** Auditoría Financiera**

Es el examen de información financiera por parte de una tercera persona distinta de la que la preparó, con la intención de establecer su razonabilidad dando a

conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad de tal información.

*** Auditoría de Gestión**

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

La auditoría integrada es una actividad abarcativa de las auditorías financieras y las de gestión.

6.6.2 Fundamentación Teórica

6.6.2.1 Auditoría de Gestión

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- Fase I. Planificación Preliminar

- Fase I. Planificación Específica
- Fase III. Ejecución del Trabajo
- Fase IV. Comunicación de Resultados

PLANIFICACIÓN

Según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, la Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.

A través de la aplicación de esta norma, el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna. La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es llevado a cabo en forma expedita. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio.

Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

“En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto”

El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y

cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la misma.

Los elementos principales de esta Fase son:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- Objetivos y Alcance de la auditoria
- Análisis Preliminar del Control Interno
- Análisis de los Riesgos y la Materialidad
- Planeación Específica de la auditoria
- Elaboración de programas de Auditoria

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

- **Visita a las instalaciones.** Es la actividad que realiza el auditor con el fin de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las

distintas áreas de las instituciones a ser auditadas, en cuanto a la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos.

• **Entrevista.** Es realizada a las autoridades, para conocer su expectativa de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas.

El auditor, deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas a efectuar, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada).

• **Revisión del Archivo Permanente.** Este archivo contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que en su mayoría están relacionados con la toma de conocimiento de la entidad y sustentan su información.

Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:

- Breve historia de la compañía
- Participación de accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales o procedimientos y flujo gramas
- Certificados de constitución y gerencia
- Actas de asamblea y juntas directivas
- Litigios, juicios y contingencias
- Obligaciones a largo plazo
- Otros que considere el auditor

• **Revisión del Archivo Corriente.** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

- Informe final u opiniones

- Informes parciales por vista
- Resumen o control de tiempo
- Carta de gerencias
- Memorando de planeación
- Situaciones encontradas
- Aspectos generales
- Programas de auditoría
- Objetivos generales
- Cuestionarios de control interno
- Procedimientos

• **Determinación de los indicadores de gestión.** Los indicadores constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.

• **Análisis del FODA.** A través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede detectar aspectos relevantes para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempo

La planificación comprenderá:

- **Desarrollo del objetivo de la auditoría.** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.

- **Estudio del ente a auditar.** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.

- **Relevancia del control interno.** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.

- **Determinación de la importancia,** significación y riesgo.

Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.

- **Determinación de los procedimientos a aplicar.** Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.

- **Recursos a comprometer.** Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que

contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

Programa de Auditoría

El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo.

Este documento, debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo.

El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y ser ajustado en la fase de ejecución en caso de ser necesario, de la misma forma, deberán ser diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace a la organización.

Entre las características que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Debe ser sencillo y exhaustivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.

- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

- . El Programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:
 - Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
 - Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
 - Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
 - Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
 - Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
 - Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.

En la elaboración de cada programa de auditoría, el auditor debe relacionar el objetivo o los objetivos del programa de auditoría con los procedimientos a realizar, ya sea en la aplicación de pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas.

Pruebas de Cumplimiento

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la Empresa auditada son efectivos y están siendo aplicados correctamente.

La naturaleza de los procedimientos de control interno y la evidencia disponible sobre su cumplimiento determinan necesariamente la profundidad de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

El propósito de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos de control interno contable, es el de suministrar un grado razonable de seguridad de que éstos se utilizan tal y como se planificaron. Determinar lo que constituye un grado razonable de seguridad es una cuestión de juicio para el auditor, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

Evaluación de riesgos de Auditoría

El riesgo concebido como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad y el tratamiento del mismo, constituyen el punto determinante para la decisión sobre que procesos y áreas serán objeto de evaluación en profundidad.

Dicha evaluación solo podrá llevarse a cabo si el auditor ha comprendido apropiadamente los objetivos de la organización a auditar. Recién entonces, podrá juzgar lo apropiado de los riesgos que pueden impedir a la organización alcanzar los resultados esperados eficientemente.

En función de la información obtenida por el auditor, debe evaluarse el riesgo de auditoría a efecto de establecer procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

En general, la evaluación de riesgos se realiza en dos niveles a saber:

- Evaluación referida a la auditoría en su conjunto. En este nivel se identifica el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectadas por los procedimientos de auditoría y que en definitiva lleven a emitir un informe de auditoría incorrecto.

- Evaluación del riesgo de auditoría específico para cada componente en particular.

Medición del Riesgo

· Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría que muestre que los estados financieros o los procesos de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

Por lo expuesto anteriormente, la auditoría deberá planificarse de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

Riesgo Inherente

Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al Sistema de Control Interno. Respecto a este riesgo, el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo de la

información, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y su aplicación.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; después de la evaluación del riesgo inherente de la organización se puede categorizarlo en riesgo alto, medio o bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que el auditor planteará en el Programa de Auditoría.

Riesgo de Control

Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y re ejecución. Si los auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección. Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

Riesgo de Detección

Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

Informe de Control Interno

El Informe de Control Interno comprende un resumen de la evaluación del Sistema de Control Interno, así como los riesgos detectados por auditoría los cuales son plasmados y comunicados a la gerencia. Con la identificación de los riesgos, la gerencia puede implementar modificaciones para que las operaciones puedan realizarse de la manera más beneficiosa para la organización.

Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría

Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La condición y características de la empresa a ser auditada;
- El Nivel de Confianza en los controles internos;
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- La naturaleza del informe de auditoría.

- **Archivo Permanente.-** Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

- **Archivo de Planificación.-** Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

- **Archivo Corriente.-** Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la Empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

Borrador de Informe de Auditoría

Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando. Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

Conferencia de Informe de Auditoría

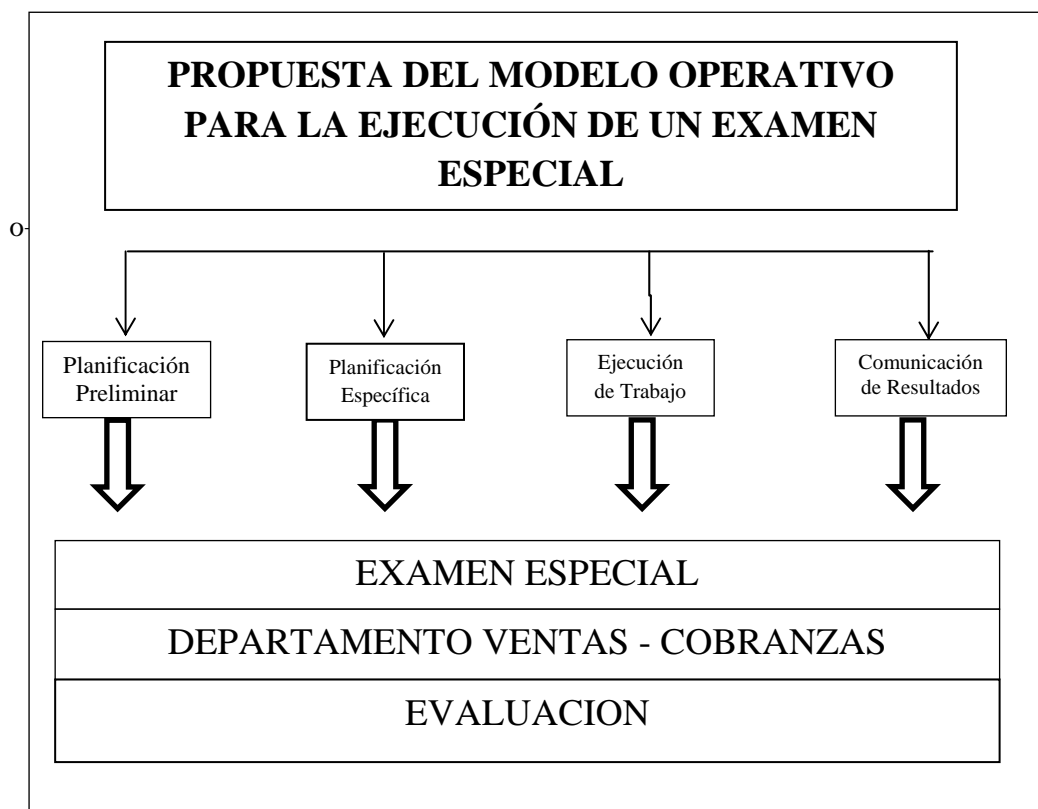
Después de haber sido elaborado el informe de borrador, el cual incluye la opinión de los auditores sobre las áreas y procesos examinados, se realiza una reunión con el cliente para informar sobre el trabajo de auditoría realizado. Es así que antes de

emitir el informe final se puede justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación.

Informe de Auditoría Definitivo

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO



6.7.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia y del área de Ventas – Cobranzas de la Distribuidora Frank Pierre Representaciones a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

Para trabajar con la información actualizada, se obtendrá conocimiento e identificación de:

- La estructura y funcionamiento general de la empresa.

- Entrevistas

VISITA A LAS INSTALACIONES

Se visitó las instalaciones de la Distribuidora Frank Pierre Representaciones ubicada en el centro de la Ciudad de Ambato en las calles Mera 4-08 y Juan Benigno Vela, se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

La distribuidora cuenta con el arrendamiento de segundo y tercer piso ubicado en un edificio de la calle Mera.

En el primer piso de la distribuidora se encuentra:

- Una pequeña bodega con varias vitrinas en donde están ubicados los diferentes productos.

Una computadora para la persona que se encarga de la facturación.

- Un baño

En la segunda planta se encuentran:


- Las oficinas del área administrativa:

Oficina del Sr. Gerente y la oficina contable, además existe una pequeña sala de conferencia en donde se realiza las capacitaciones y seminarios tanto al personal interno como externo.

- Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional,

La oficina de Contabilidad la comparten la Asistente Contable y la Asistente de Crédito y Cartera, también comparte

ENTREVISTAS

	<i>Fergie & Asociados</i> Auditoria, Tributación y Servicios Contables	EA 1/2
Frank Pierre Representaciones Auditoría de Gestión Entrevista a la Autoridad Información Breve de la empresa		
Nombre del entrevistado: Ing. Franklin Paredes Cargo: GERENTE GENERAL DE FRANK PIERRE REPRESENTACIONES Entrevistador: Fernanda Mantilla		
¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa? La situación actual de la empresa en general se considera buena, para esto ha transcurrido 4 años desde su inicio con un trabajo duro y permanente. Por otra parte se ha tenido inconvenientes en cuanto a liquidez se refiere, debido a pequeños problemas en el área de ventas y cobros que se ha tratado de solucionar de forma inmediata. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año. La empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de crecimiento voluble y finalmente considera haber alcanzado una etapa formal en el año 2010.		



¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son:

La excelente relación con los proveedores.

La variedad de productos de excelente calidad para la comercialización

La cobertura en la mayor parte la zona centro del país.

Entre las debilidades indica que son:

La falta de capital para hacer mayor inversión

El cambio frecuente del personal de ventas – cobranzas

Variación mensual de ingresos y ventas

¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa?

No tienen un Manual de Funciones establecido, pero si se hacen indicaciones verbales de las funciones que debe desempeñar cada uno de los miembros de la distribuidora como reglamentos.

¿Se tiene un procedimiento de inducción establecido?

Si, con la contratación del nuevo talento humano se realizan cursos en donde se le explica las diferentes líneas de productos que la empresa distribuye y como es aplicación de las mismas ya que estamos hablando de productos de línea capilar que se aplican mediante formulas de mezclas.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal de ventas - cobranzas?

No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal, pero sí se llevan a cabo seminarios de nuevos productos y se realiza evaluaciones al personal mensualmente para evaluar el nivel de conocimiento.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia y eficacia.



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

EV

1/2

Frank Pierre Representaciones
Auditoría de Gestión
Entrevista al Vendedor

Nombre del entrevistado: Sr. Enrique Guerrero

Cargo: Vendedor - Cobrador

Entrevistador: Fernanda Mantilla

Objetivo: Conocer los procesos a seguir de los vendedores – cobradores en el desempeño de su trabajo.

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El tiempo de trabajo en la empresa es 2 años 4 meses.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa?

Considera que el ambiente de trabajo es bueno en pocas ocasiones habido leves desacuerdo con la encargada del área contable en cuanto a entrega de reportes.

¿Con qué productos trabaja la distribuidora?

Trabaja con varias líneas de productos de línea capilar entre los más importantes esta: Igora Royal, Bonacure, Color Plus, Recamier, Nouvelle.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial?

Ocasionalmente la falta de stock en bodega para cubrir los pedidos de los clientes.

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

Tiene conocimiento de lo básico indicado por el señor Gerente.



¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

No, puesto que considera han adquirido experiencia y saben lo que hacen para el Mejoramiento de la empresa.

¿Qué función es la que usted desempeña?

Se encarga de las ventas y cobranza de las mismas.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo ya que el desarrollo de las ventas también depende de los cobros que se realice a los clientes y si están en el tiempo de crédito establecido.

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

Ninguna

Breve Reseña Histórica

Frank Pierre Representaciones fue creado en noviembre del año 2000, se dedica a la distribución de productos de línea capilar, única y exclusivamente a centros de belleza capilar, farmacias y micro mercados, tanto en la zona centro y oriente, teniendo como visión llegar al cliente y satisfacer sus necesidades en las demás zonas del país.

Ubicación de la Entidad

Dirección: Mera 408 y Juan Benigno Vela

Teléfonos: 03-28294609

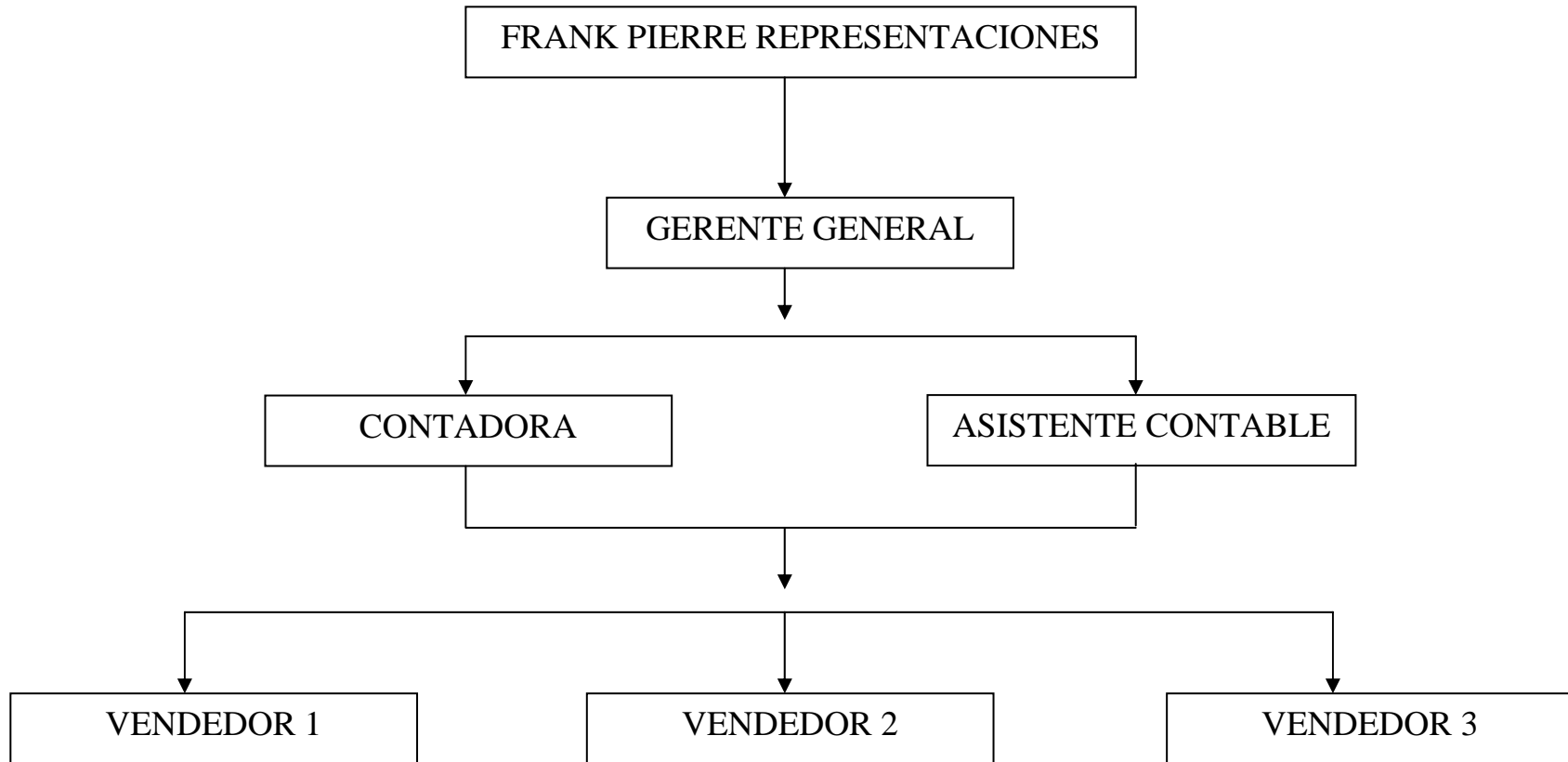
Horario de trabajo: De 8H00 a 13H00 y de 15H00 a 18H30

Lunes a viernes

De 8H00 a 13H00

Sábado

Organigrama Estructural



Funcionarios

Gerente: Ing. Franklin Paredes

Contadora: Ing. Oliva Villafuerte

Asistente Contable: Fernanda Mantilla


Vendedores: Enrique Guerrero
Freddy Córdova
Nelly Guerrero

Sistema Contable

Desde sus inicios la empresa a trabajado con el sistema Mónica, pero para octubre del año 2009 se cambia por un nuevo sistema llamado Suite ya que permitía obtener balances y estados de cuenta personalizados puesto que el asesor del sistema visita la empresa con frecuencia para ayudar con algún tipo de inconveniente.

No existen antecedentes de que en la empresa se haya realizado algún tipo de auditoría de gestión por lo que no se dispone de papeles de trabajo que nos permitan conocer la situación de la empresa anteriormente en este aspecto.


6.7.2 PLANIFICACION ESPECÍFICA

	<i>Fergie & Asociados</i> Auditoria, Tributación y Servicios Contables	PA 1/1	
Frank Pierre Representaciones Auditoría de Gestión Programa de Auditoria			
Objetivos: · Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades. · Identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar el examen especial al área de ventas – cobranzas.			
PREGUNTAS	P/T	REF	OBSERVACION
Visita a las Instalaciones de la Empresa		F.M	
Conocimiento información General De la entrevista que se realizo al Sr. Gerente de la Distribuidora Frank Pierre representaciones se realizara una narrativa de lo expresado por el mismo.	P.T.1	F.M	
Narrativa de la Información del área de ventas - cobranzas Fijar los procedimientos que realizan los vendedores del área de ventas – cobranzas y verificar si concuerda con lo establecido por la gerencia. Determinar si existe ingreso de clientes nuevos en la distribuidora	P.T.2	F.M	
Recolección de información del Procedimientos de Gestión del vendedor - cobrador		F.M	

<p>De la misma forma de la encuesta realizada al vendedor – cobrador de la empresa se realizar una narrativa de los puntos más importantes.</p> <p>Cuestionario de Control Interno</p> <p>Medición de Riesgos</p> <p>Propuesta de Flujo grama Ventas – Cobranzas</p> <p>Establecer un flujo grama de procesos de ventas – cobranzas ya que la empresa no dispone con el mismo</p> <p>Informa Final</p>	<p>C.I.</p> <p>P.T.3</p>	<p>F.M</p> <p>F.M</p> <p>F.M</p> <p>F.M</p>	
--	--	---	--

6.7.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Narrativa de la entrevista al Sr. Gerente y al Vendedor Cobrador de la Distribuidora.

	<p style="text-align: center;"><i>Fergie & Asociados</i> Auditoria, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>PT 1</p> <p>1/2</p>
<p>Frank Pierre Representaciones Auditoría de Gestión Narrativa del Señor Gerente</p>		
<p>De la entrevista realizada al Sr. Gerente se llego al siguiente resumen:</p> <p>La distribuidora tiene en el momento una buena condición a pesar de pequeños inconvenientes en el área de ventas – cobranzas.</p> <p>Se proyectan hacia un futuro con la expansión de las de más provincias del Ecuador</p> <p>Sus fortalezas son:</p> <p>La excelente relación con los proveedores.</p> <p>La variedad de productos de excelente calidad para la comercialización</p> <p>La cobertura en la mayor parte la zona centro del país.</p> <p>Entre las debilidades son:</p> <p>La falta de capital para hacer mayor inversión</p> <p>El cambio frecuente del personal de ventas – cobranzas</p> <p>Variación mensual de ingresos y ventas</p> <p>No tienen un Manual de Funciones establecido, pero si se hacen indicaciones verbales de las funciones que debe desempeñar cada uno de los miembros de la distribuidora como reglamentos.</p>		



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

PT 1

2/2

Si, con la contratación del nuevo talento humano se realizan cursos en donde se le explica las diferentes líneas de productos que la empresa distribuye y como es aplicación de las mismas ya que estamos hablando de productos de línea capilar que se aplican mediante formulas de mezclas.

No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal, pero sí se llevan a cabo seminarios de nuevos productos y se realiza evaluaciones al personal mensualmente para evaluar el nivel de conocimiento.

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia y eficacia.



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

PT 2

1/2

Frank Pierre Representaciones
Auditoría de Gestión
Narrativa Vendedor Cobrador

Narrativa Vendedor – Cobrador

Considera que el ambiente de trabajo es bueno en pocas ocasiones habido leves desacuerdo con la encargada del área contable en cuanto a entrega de reportes.

Trabaja con varias líneas de productos. Ocasionalmente la falta de stock en



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

PT 2

2/2

bodega para cubrir los pedidos de los clientes.

Tiene conocimiento en cuanto a sus funciones lo básico indicado por el señor Gerente.

Puede desempeñar su trabajo de la mejor manera para el mejoramiento de la empresa.

Se encarga de las ventas y cobranza de las mismas.

El nivel de desarrollo del mismo es bajo ya que el desarrollo de las ventas también depende de los cobros que se realice a los clientes y si están en el tiempo de crédito establecido.

Recolección de información Procedimientos de Gestión del vendedor - cobrador

El vendedor – cobrador desempeña las siguientes funciones:

- Si es cliente nuevo se hace la apertura de una solicitud de crédito
- Recepción de documentos como cedula identificación, copias de facturas a otros proveedores
- Las primeras compras a realizar son en efectivo
- Si es cliente de la empresa se le realiza una actualización de datos y tiene crédito desde 30 días dependiendo el monto de compras.
- Semanalmente se visita a los clientes para recibir el abono o cancelación a la cuenta



Frank Pierre Representaciones
Auditoría de Gestión
Cuestionario de Control Interno Área de Ventas Cobranzas

#	Preguntas	Respuesta		Ponderación	
		SI	NO	Calificación	Puntaje O.
	¿Existe un Manual de Funciones?		X	0	6
	¿La empresa cuenta con políticas de venta y cobros formalmente Establecidas?		X	0	6
	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X		6	7
	¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas?	X		0	6
	¿Se tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal?	X		0	5
	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación para los clientes?		X	0	5
	¿Se definen objetivos y metas para el área?	X		7	7
	¿Se posee un plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?		X	0	6
	¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las Personas?		X	0	6
				13	54



MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la empresa, se pudo determinar que el riesgo inherente es de 75,93% (riesgo medio bajo), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
ALTO		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.88%
Bajo	66.66%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.55%	66.66%
Medio	44.44%	55.55%
Bajo	33.33%	44.44%
BAJO		
Alto	22.22%	33.33%
Medio	11.11%	22.22%
Bajo	0.00%	11.11%

La estructura organizacional es adecuada y con escasa diferencia están debidamente asignadas las funciones en el área y por ende la coordinación con las demás áreas de la empresa.

- No se aplican indicadores de rendimiento al personal, ni tampoco se da la debida importancia a la supervisión y medición del desempeño.
- El personal que trabaja en el área cumple el perfil laboral exigido por las autoridades para ocupar sus puestos de trabajo.
- A pesar de no estar debidamente implementadas y manejarse de manera tácita

las funciones y políticas para el área, cada una de las personas saben cómo desarrollar sus actividades.

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno del Área de ventas – Cobranzas de la Distribuidora Frank Pierre Representaciones se utiliza la siguiente matriz de medición:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Moderado	Moderado
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto

Nivel de Confianza = Calificación Obtenida

Puntaje Óptimo

Nivel de Confianza = 13/54

Nivel de Confianza = $0,2407 \times 100 = 24,07\%$

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100% - 24,07%

Nivel de Riesgo = 75,93%

Lo que implica que el Área ventas - cobranzas tiene un nivel de confianza del 24,07% (Moderada - Alta) y un nivel de riesgo de 75,93% (Moderado - Bajo) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos del área.

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es

del 18 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de
Detección

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0.75 * 0.7593 * 0.18)$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0,1025) * 100$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = 10,25 \%$$

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 10,25 % de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Hojas de Hallazgo



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

HH
1

HALLAZGO 1: INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

La empresa no cuenta con un manual de funciones, los empleados no tienen conocimiento o no le dan la debida importancia. Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones, es de

mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.

Los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

Conclusiones:

La falta de elaboración Manual de Funciones ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Disponer un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.

- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
 - Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
 - Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.
- Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

HH
2

HALLAZGO 2: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS

No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas, solamente han sido difundidas verbalmente. Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo. El Gerente General no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso. Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.

Conclusiones:

La Distribuidora Frank Pierre Representaciones no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

HH
3

HALLAZGO 3: POCA CAPACITACIÓN A CLIENTES INTERNOS

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para los asesores de ventas y solamente son capacitados por el Sr. Gerente de acuerdo a necesidades inmediatas.

Los empleados deben estar preparados para asesorar correctamente a los clientes. Por falta de planificación no se imparten las capacitaciones pertinentes a los asesores de ventas – cobranzas.

Conclusiones:

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para los asesores, lo que ocasiona que no se atienda a los clientes con las soluciones completas y se involucre mayor tiempo para dar respuesta mientras se recibe asesoramiento por parte de los directores.

Recomendaciones:

A los Directores de cada una de las líneas del negocio: Planificaran, elaboraran e implementaran un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño comercial, motivación y habilidad de los asesores comerciales y técnicos, que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades

presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de ventas para lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa.



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

HH
4

HALLAZGO 4: POCA CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO A CLIENTES EXTERNOS

No se tiene implementado un plan de asesoría, capacitación y seguimiento para los clientes externos, ni tampoco de ventas para posibles clientes potenciales, solamente se planifica como actividad de cada una de las personas. Para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe contar con empleados capacitados y calificados para asesorar a sus socios efectivamente a los clientes. Los directores de cada línea por falta de recursos como tiempo y personal en el área, no tienen establecido un plan de post venta que involucre la capacitación y seguimiento a los clientes. El equipo de ventas no se involucra oportunamente con los proyectos del cliente para buscar nuevas oportunidades de negocio, además corren el riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.

Conclusiones:

La distribuidora, no posee un plan de seguimiento, capacitación y asesoría para sus clientes externos, exponiéndose al riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a los directores de cada una de las líneas del negocio, implementar planes de asesoría, capacitación y seguimiento de las ventas realizadas y potenciales, además asegurarse de que estos planes sean

impartidos a los asesores comerciales con el fin de incrementar la fidelización de los clientes. Además, considerará la opción de incrementar personal en el área para que se encargue exclusivamente de hacer el seguimiento a las ventas para colaborar con la labor de los directores y asesores comerciales.



Fergie & Asociados
Auditoria, Tributación y Servicios Contables

HH
5

HALLAZGO 5: POCA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

Se efectúan revisiones eventuales independientes del desempeño de las personas. Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades. El Gerente General no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir en los vendedores otros factores aparte del desempeño en las ventas. No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo de ventas tales como: percepción de su papel como vendedor, la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

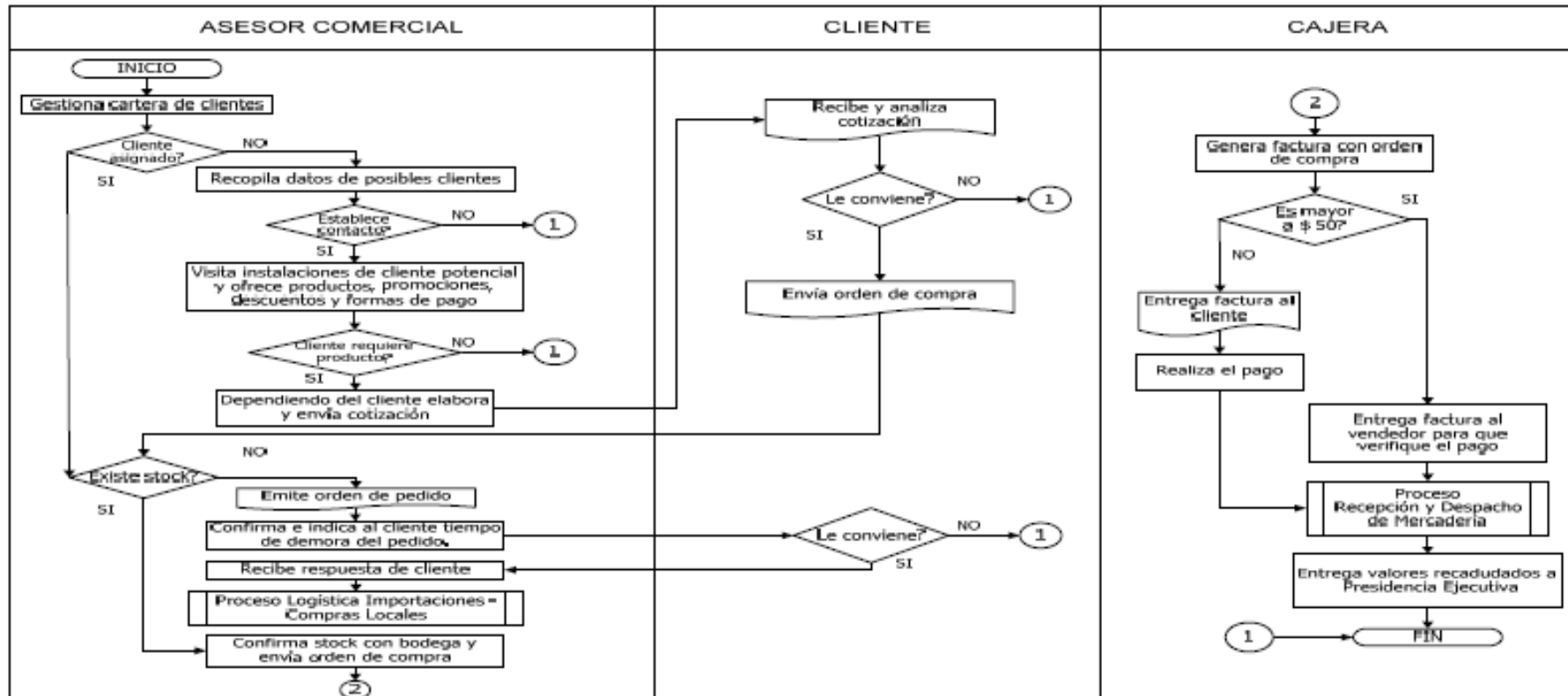
El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

Propuesta de Flujo grama Ventas – Cobranzas



COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORÍA FERGIE & ASOCIADOS

27 de Julio del 2011

Ing.

Franklin Paredes

GERENTE GENERAL DE FRANK PIERRE REPRESENTACIONES

Presente.-

Señor Gerente:

He auditado la gestión de los procesos del area de Ventas - Cobranzas de la Distribuidora Frank Pierre Representaciones, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia, con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; con una planificación de 160 laborables, en el período enero - julio 2011.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa.

Atentamente,

FERNANDA MANTILLA
FERGIE & ASOCIADOS

CONCLUSIONES

-Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los procedimientos del personal de ventas - cobranzas, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.

- La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada por separado a las áreas seleccionadas permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.

- La Planificación Estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que han planteado en la empresa y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.

- La Estructura Orgánica se presenta de manera muy completa, lo que permite de manera objetiva identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, además de la adecuada distribución de autoridad y responsabilidad.

- La poca actualización y el desconocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Gerencia General, además de la falta de documentación formal de políticas, incrementa el riesgo operativo de la empresa y disminuye el nivel de control.

- La falta de capacitación tanto a los clientes internos como a los externos, aleja a la empresa del cumplimiento de la estrategia planteada y por ende al logro de sus objetivos.

- La escasa evaluación del desempeño de los empleados, y la inadecuada aplicación de indicadores de gestión, ocasionan que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.

RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del Control Interno como de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia determinados en este examen de Auditoría.
- Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de manera completa, para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.
- Implementar un Manual de Funciones el mismo que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, como de los propuestos en la estructura organizacional; convirtiendo a este documento en una guía de trabajo oficial y racional, además que su uso sea obligatorio.
- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones tanto para clientes internos como externos, aspecto fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

6.8 ADMINISTRACION

Integración del equipo responsable del proyecto

El Examen Especial a los procedimientos del personal del área de de ventas-cobranzas será realizado por el siguiente equipo de trabajo que se describe a continuación:

GERENTE GENERAL

CONTADORA

AUXILIAR CONTABLE

VENDEDORES – COBRADORES

El tiempo para cumplir con el examen especial a los procedimientos se en mención se ha distribuido de la siguiente manera:

FASES PROCESOS O ETAPAS	HORAS PROGRAMADAS
Planificación	
Conocimiento Preliminar	8
Programación	8
Ejecución del Trabajo	
Evaluación del Control Interno	16
Medición del Riesgo	8
Aplicación de Procedimientos y Técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos	108
Comunicación de Resultados	12
Seguimiento	0
TOTAL	160

RECURSOS

Recurso Humano

El desarrollo de la auditoría en el departamento en mención, será realizada por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación.

NOMBRE CARGO INICIALES

María Fernanda Mantilla Auditora F.M.

Recursos Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN CANTIDAD

Computadora Laptop 1

Impresora	1
Memoria Flash	2

DESCRIPCIÓN MEDIDA CANTIDAD VALOR UNITARIO TOTAL

Materiales:

Papel A4. Resma	2 USD 5,00 USD 10,00
Esfero Unidades	4 USD 0,25 USD 2,00
Carpetas. Unidades	6 USD 0,35 USD 1,50
Cartuchos para impresora Unidades	2 USD 25,00 USD 50,00
TOTAL	USD 63,50

Recursos Financieros:

OBJETO TOTAL

Transporte USD 100,00

6.8.1 Infraestructura

La infraestructura a emplearse será la misma institución donde se llevan a cabo todas las actividades.

6.8.1.1. Ubicación sectorial y física

La siguiente propuesta se desarrolla en la Distribuidora Frank Pierre Representaciones, la misma que se encuentra ubicada en la Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ, Mera 4-08 y Juan Benigno Vela

6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

La previsión de la evaluación es una iniciativa para supervisar cada una de las actividades que se realizarán con la propuesta, pues está enfocada las principales problemáticas en el avance de la solución de las mismas que se hayan presentado y como se las ha solucionado.

1. ¿Quiénes solicitan evaluar?

Interesados en la evaluación

2. ¿Por qué evaluar?

Razones que justifican la evaluación

3. ¿Para qué evaluar?

Objetivos del plan de evaluar

4. ¿Qué evaluar?

Aspectos a ser evaluados

5. ¿Quién evalúa?

Personal encargado de evaluar

6. ¿Cuándo evaluar?

En periodos determinados de la propuesta

7. ¿Cómo evaluar?

Proceso metodológico

8. ¿Con que evaluar?

Recursos

Plan de Acción

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El área de Ventas Cobranzas.
2. ¿Por qué evaluar?	Para la evaluación y el estudio de los procedimientos de control interno muestran resultados positivos para corregir las falencias de la distribuidora.
3. ¿Para qué evaluar?	Para de esta manera tomar los correctivos necesarios y realizar mejoras con beneficio para la Distribuidora.
4. ¿Qué evaluar?	La correcta aplicación de los procesos del área de ventas Cobranzas.
5. ¿Quién evalúa?	Para la verificación de la evaluación la jefatura de negocios será la encargada de verificar su cumplimiento.
6. ¿Cuándo evaluar?	.Luego de implantada la propuesta se la debe evaluar cada semestre.
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicando encuestas al personal
8. ¿Con que evaluar?	Con la información obtenida.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- http://issuu.com/hdavalos/docs/normas_de_control_interno
- <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/control%20interno/Principios%20Control%20Interno.htm>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/ventas.htm>
- Auditoria de Gestión,, MALDONADO E..Milton, Tercera Edición Ecuador 2006.
- Administración de Ventas, Mark W. Johnston, Séptima Edición México
- Gestión, John Leppard; Liz Molyneux , Barcelona 1998

