

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN**  
**AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN:**

**AUDITORÍA OPERATIVA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO QUE FACILITE LA GESTIÓN DE COBRO EN LA EMPRESA**  
**GRUPO ALONSO S.A., TONOSÍ**

**MARITZA CASTRO**  
**C.I.P. 7-706-806**

PROYECTO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN  
CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**2021**



**AUDITORÍA OPERATIVA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO QUE FACILITE LA GESTIÓN DE COBRO EN LA EMPRESA  
GRUPO ALONSO S.A., TONOSÍ**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA  
OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN  
AUDITORÍA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

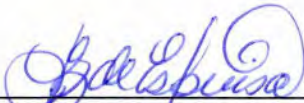
**APROBADO:**

  
\_\_\_\_\_  
**Mgter. ANTONIO CEDEÑO**

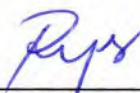
**ASESOR**

  
\_\_\_\_\_  
**Mgter. HECTOR PÉREZ**

**JURADO**

  
\_\_\_\_\_  
**Mgter. VIELKA BOLAÑOS**

**JURADO**

  
\_\_\_\_\_  
**Mgter. NELSON REYES**

**JURADO**

## **DEDICATORIA**

A DIOS, forjador de nuestro camino, padre celestial, quien siempre nos acompaña y levanta de mis tropiezos.

A mis padres, por su apoyo en todo lo necesario para cumplir nuestros objetivos como persona y como estudiante. A una persona muy especial quien es mi ángel en todo momento.

**MARITZA.**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia a DIOS, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy; por fortalecer mi corazón e iluminar nuestra mente y haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudios.

Al distinguido profesor: Magister Antonio Cedeño, por sus valiosas orientaciones en cuanto a la elaboración del presente trabajo investigativo.

A mis padres por darme la vida, quererme mucho y creer en mí; porque siempre me apoyan, gracias por concederme una carrera para mi futuro; todo esto se lo debo a ustedes.

A todos nuestros familiares, quienes estuvieron en todo momento conmigo.

**MARITZA.**

## ÍNDICE GENERAL

	<i>Página</i>
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	ix
RESUMEN.....	x
SUMMARY.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO PRIMERO: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes de la empresa.....	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión.....	4
1.4 Base legal.....	5
1.5 Entorno económico.....	5
1.6 Estructura organizacional.....	6
1.7 Personal.....	6
<b>CAPÍTULO SEGUNDO: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Planteamiento del problema.....	8
2.3 Justificación e importancia del proyecto.....	9
2.4 Objetivos del proyecto.....	11
2.4.1 Objetivo general.....	11
2.4.2 Objetivos específicos.....	11
2.5 Alcance.....	12
2.6 Metodología.....	12
2.7 Limitaciones.....	13
<b>CAPÍTULO TERCERO: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Definición de auditoría según autores.....	14
3.1.1 Importancia.....	15
3.1.2 Tipos de auditorías.....	15
3.2 Concepto de auditoría operativa.....	16
3.2.1 Objetivos de la auditoría operativa.....	17
3.2.2 Características de la auditoría operativa.....	18
3.2.3 Alcance de la auditoría operativa.....	18

3.2.4	Importancia de la auditoría operativa.....	19
3.2.5	Preparación de la auditoría operativa.....	19
3.2.6	Etapas de la auditoría operativa.....	19
3.2.7	Técnicas de la auditoría operativa.....	23
3.2.8	Principios de la auditoría operativa.....	24
3.2.9	Estrategias de la auditoría operativa.....	25
3.3	Definición de control interno.....	25
3.3.1	Objetivos de control interno.....	27
3.3.2	Características de control interno.....	28
3.3.3	Elementos de control interno.....	29
3.3.4	Diseño de control interno.....	30
3.3.5	Componentes de control interno.....	30
3.3.5.1	Ambiente interno.....	31
3.3.5.2	Establecimiento de objetivos.....	31
3.3.5.3	Identificación de riesgos.....	32
3.3.5.4	Evaluación de riesgos.....	32
3.3.5.5	Respuestas a los riesgos.....	33
3.3.5.6	Actividades de control.....	33
3.3.5.7	Información y comunicación.....	33
3.3.5.8	Monitoreo.....	34
3.4	Sistema de cobro.....	34
3.4.1	Gestión de cobro.....	35
3.4.2	Importancia de la gestión de cobros.....	35
3.4.3	Mecánica de cobranza.....	36
3.4.4	Políticas de cobranza.....	36
3.4.5	Técnicas de cobranza.....	37
	<b>CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>39</b>
4.1	Implementación del proyecto.....	39
4.2	Tipo de investigación.....	39
4.3	Formas y técnicas de recolección de la información.....	40
4.4	Recolección de datos.....	41
4.5	Análisis e interpretación de la información.....	54
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<i><b>Página</b></i>
<i>Cuadro 1. La empresa cuenta con una política de control establecida.....</i>	42
<i>Cuadro 2. Las políticas de cobro se encuentran escritas.....</i>	43
<i>Cuadro 3. Grupo Alonso S.A, cuenta con algún documento que comprometa al cliente a pagar.....</i>	44
<i>Cuadro 4. Cuando el cliente se atrasa con un pago se le llama para comunicarles Como primer aviso.....</i>	45
<i>Cuadro 5. Tiene la empresa diferente tipo de cobro.....</i>	46
<i>Cuadro 6. Cuenta la empresa con una gestión de cobro.....</i>	47
<i>Cuadro 7. Cree usted que ayudaría a la empresa un diseño de gestión de cobro.....</i>	48
<i>Cuadro 8. Cuenta Grupo Alonso con un departamento bien actualizado sobre lo que es Cobranza.....</i>	49
<i>Cuadro 9. Se cobra interés por la otorgación de un crédito.....</i>	50
<i>Cuadro 10. La empresa cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por Antigüedad de saldo.....</i>	51
<i>Cuadro 11. Se actualizan periódicamente los datos del cliente.....</i>	52
<i>Cuadro 12. Existe en la empresa algún tipo de organigrama de funciones.....</i>	53

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<i><b>Página</b></i>
<i>Gráfica 1. La empresa cuenta con una política de control establecida.....</i>	42
<i>Gráfica 2. Las políticas de cobro se encuentran escritas.....</i>	43
<i>Gráfica 3. Grupo Alonso S.A, cuenta con algún documento que comprometa al cliente a pagar.....</i>	44
<i>Gráfica 4. Cuando el cliente se atrasa con un pago se le llama para comunicarles Como primer aviso.....</i>	45
<i>Gráfica 5. Tiene la empresa diferente tipo de cobro.....</i>	46
<i>Gráfica 6. Cuenta la empresa con una gestión de cobro.....</i>	47
<i>Gráfica 7. Cree usted que ayudaría a la empresa un diseño de gestión de cobro.....</i>	48
<i>Gráfica 8. Cuenta Grupo Alonso con un departamento bien actualizado sobre lo que es Cobranza.....</i>	49
<i>Gráfica 9. Se cobra interés por la otorgación de un crédito.....</i>	50
<i>Gráfica 10. La empresa cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por Antigüedad de saldo.....</i>	51
<i>Gráfica 11. Se actualizan periódicamente los datos del cliente.....</i>	52
<i>Gráfica 12. Existe en la empresa algún tipo de organigrama de funciones.....</i>	53

## RESUMEN

La presente investigación se denomina: “AUDITORÍA OPERATIVA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE FACILITE LA GESTIÓN DE COBRO EN LA EMPRESA GRUPO ALONSO, TONOSÍ”. En la misma se analiza el proceso de las cuentas por cobrar en esta importante empresa del Distrito de Tonosí, como lo es Grupo Alonso S.A. Esta investigación tiene como finalidad desarrollar una Auditoria Operativa en el área de cuentas por cobrar de Grupo Alonso, S.A., para darles mejoras a los procesos realizados de una manera no muy rentable. La realización de la presente auditoría resulta ser importante para la empresa Grupo Alonso, S.A., ya que les ayudará a mejorar la forma de trabajo de una manera productiva para su negocio y para la toma de decisiones. Implementando un control interno la empresa se va a sentir con más seguridad de cumplir sus objetivos y metas. Realmente este estudio está enfocado a conocer cuál es el manejo de la gestión de cobro y poder entonces evidenciar las fallas o debilidades que afectan, de manera significativa, cada uno de los procesos que se realizan diariamente en la entidad objeto de investigación. Conocida la situación real de la empresa auditada, procedemos a presentarle las respectivas recomendaciones o sugerencias a fin de mejorar las situaciones que sustentan los posibles hallazgos.

## SUMMARY

This research is called: "OPERATIONAL AUDIT TO DESIGN AN INTERNAL CONTROL SYSTEM TO FACILITATE THE MANAGEMENT OF COLLECTION IN THE COMPANY GRUPO ALONSO, TONOSÍ". It analyzes the process of accounts receivable in this important company in the District of Tonosí, such as Grupo Alonso S.A. The purpose of this research is to develop an Operational Audit in the accounts receivable area of Grupo Alonso, S.A, to give improvements to the processes carried out in a not very profitable way. Carrying out this audit turns out to be important for the company Grupo Alonso, S.A., as it will help them improve the way they work in a productive way for their business and for decision-making. By implementing internal control, the company will feel more secure in meeting its objectives and goals. Actually this study is focused on knowing what is the management of the collection management and then be able to show the flaws or weaknesses that significantly affect each of the processes that are carried out daily in the entity under investigation. Once the real situation of the audited company is known, we proceed to present the respective recommendations or suggestions in order to improve the situations that support the possible findings.

## INTRODUCCIÓN

La auditoría operativa tiene como objetivo identificar las debilidades en el sistema de control implementado en una empresa, con el propósito de mejorarlo haciéndolo más eficiente y eficaz. Es por esto que nuestro trabajo se enfoca en evaluar el proceso de cobro en la empresa Grupo Alonso Tonosí y realizar las recomendaciones necesarias que faciliten esta gestión.

El presente trabajo, denominado “Auditoría Operativa para Diseñar un Sistema de Control Interno que Facilite la Gestión de Cobro en la Empresa Grupo Alonso, Tonosí”, consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo, Aspectos Generales de la Empresa, contiene los aspectos generales de la empresa, tales como: Antecedentes de la empresa, misión, visión, base legal, entorno económico, estructura organizacional.

Aspectos Generales del Proyecto corresponde al segundo capítulo, en el cual se presentan los aspectos generales del proyecto, tales como: Antecedentes, planteamiento del problema, justificación, importancia y objetivos del proyecto, alcance y la metodología utilizada en la investigación.

El capítulo tercero, Marco Teórico, comprende la fundamentación que nos permite conocer los aportes de autores con relación a los conceptos de auditoría, control interno y la auditoría operativa.

Finalmente, en el cuarto capítulo, Resultados del Proyecto, se presentan los resultados, la implementación del proyecto, tipo de investigación, la forma técnica de recolección de información, recolección de datos, análisis e interpretación de información.

Al final de este trabajo, damos respuesta a la problemática encontrada y proponemos ciertas pautas que consideramos claves para el fortalecimiento del control interno en el área de la cobranza de Grupo Alonso S.A. Tonosí.

## CAPÍTULO PRIMERO

### 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

#### 1.1 Antecedentes de la empresa

Actualmente las empresas buscan obtener mayor rentabilidad, enfocándose en otorgarle a sus fuerzas de ventas mayores recursos para aumentar la cartera de clientes. Pero en ese momento, puede que el personal de ventas no realice una exhaustiva evaluación a los clientes, con el fin de comprobar si cuenta con los recursos necesarios para enfrentar el endeudamiento, lo que trae como consecuencia que se enfrente a un riesgo de morosidad, la cual ocurre cuando los clientes incumplen con los pagos establecidos en el contrato de compra.

Para las pequeñas empresas representa un riesgo; esto genera que los empresarios busquen alternativas para disminuir el índice de morosidad; una de ellas es recurrir a gestiones de cobranzas, con el propósito que el cliente cancele sus deudas. A pesar de ello, cuando la empresa carece de políticas de cobranzas ocasiona que el proceso no funcione y el cliente evada su deuda, haciendo que la entidad tome acciones, tales como: el retiro del producto, demandas, etc., ocasionando que el proceso se demore y traiga incluso altos costos.

Grupo Alonso, S.A. fue creada el 14 de octubre del 1996, por el representante legal Manuel Alonso Vásquez, con cédula de identidad personal N-12-298. La misma está ubicada en la provincia de Los Santos, distrito de Tonosí, se dedica a la venta de electrodomésticos, joyas, muebles, accesorios para automóviles, otros.

## UBICACIÓN DEL GRUPO ALONSO, TONOSÍ



Figura 1. Ubicación del Grupo Alonso, Tonosí.

### 1.2 Misión

Prestar servicios eficientes en la venta de equipo de línea blanca, electrodomésticos, cocina, además de mobiliario para el uso del hogar, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, utilizando los recursos humanos, económicos y tecnológicos que nos permitan la competitividad, estableciendo políticas y estrategias que permitan garantizar nuestro crecimiento económico y así contribuir con una mejor calidad de vida de la comunidad en general.

### 1.3 Visión

Lograr ser líder en ventas de equipo de línea blanca, electrodomésticos y cocina, para el hogar de los azuerenses, brindando una amplia gama de productos y servicios de alta calidad a nuestros clientes. Así como incentivar el desarrollo integral de nuestros colaboradores en la empresa.

## 1.4 Base legal

Aviso de operación: 51316-53-320905-2009-173580 (Licencia N°, 1996-18748)

Nombre comercial: Grupo Alonso, S.A.

Fecha de inicio de operaciones: 14 de oct-1996

Representante final: Manuel Alonso Vásquez

Ubicación: Provincia de Los Santos, distrito de Tonosí, corregimiento de Tonosí (Cabecera).

## 1.5 Entorno económico

Cuando se decidió establecer este negocio en Tonosí, había otra mueblería que se dedicaba a ofrecer el mismo servicio, al percatarse de la competencia que se iba a tener, se pensó en poner oferta y tratar de ganarse la clientela de una manera exitosa, ofreciéndoles facilidades de pago y una mercancía de calidad.

En la época que empezó el negocio, el movimiento comercial era mucho menos frecuente al que se da en el día de hoy, debido a varios factores, tales como:

- ❖ Los pobladores de esa época eran personas que solo invertían en lo necesario.
- ❖ Los medios de transporte eran menos frecuentes, hasta que empezó la movilización de los pobladores; en esta época había dos negocios de esta categoría en el valle de Tonosí.
- ❖ En Tonosí podíamos encontrar comercios como restaurante, abarrotería, carnicería y mueblería y después llegó Grupo Alonso, lo cual era una gran oportunidad para los clientes, pues podían venir y comparar precios con el propósito de adquirirlo a más bajo costo y con otras facilidades.

En la actualidad, el distrito de Tonosí cuenta con dos casas comerciales que se dedican a este tipo de venta y con un mayor crecimiento económico, debido a las actividades comerciales, ganaderas, turísticas y principalmente la agrícola, entre otras. Esto ayudó a incrementar las ventas del Grupo Alonso de un 40% al contado y un 60% al crédito, del margen que se tenía.

### **1.6 Estructura organizacional**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Es un esquema que permite organizar el personal y medios de la empresa. En ella se describe las áreas o departamento en que se compone la empresa. Cuando realizó esta investigación, la empresa no contaba con un organigrama propiamente definido.

### **1.7 Personal**

Al no contar Grupo Alonso S.A. con un organigrama, no se ha definido de manera escrita las funciones y tareas; de igual manera hacemos la referencia correspondiente en la parte de resultados. La Mueblería Alonso se cuenta con una secretaria, la cual se dedica a registrar y cobrar.

**Gerente General:** Es quien vela por todas las funciones del mercado y ventas de la empresa, así como por las operaciones diarias; es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

**Administrador:** Planea y organiza, tiene que dirigir a las personas dentro de la empresa para lograr un grupo común de metas establecidas.

**Contador:** Maneja, interpreta, aplica la contabilidad en la empresa, con la finalidad de rendir un informe para la gerencia y para terceros.

**Secretaria:** Se encarga de recibir y redactar la correspondencia del superior, quien organiza también su agenda.

**Jefe de ventas:** Persona encomendada para ver todo lo que se vende y llevar un registro de lo que se tenga o no en la empresa.

**Encargado de ventas:** Se encarga de la empresa cuando el jefe de ventas no está, además, sale a repartir la mercancía a los compradores.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### 2. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

#### 2.1 Antecedentes

La industria de los muebles es una de las principales actividades desarrolladas y constituye una fuente de trabajo importante para la economía del país, razón por la cual estimamos conveniente realizar el estudio de una de las empresas que forman parte de este mercado. Es una empresa comercial que necesita tener bien definidos los procedimientos que se llevan a cabo en cada una de las secciones dentro de ella. Además, permite eliminar posibles cuellos de botella que impiden que la actividad se realice con eficacia.

Este ha sido el principal motivo para realizar esta Auditoría, estudiar los procesos administrativos u operativos del Grupo Alonso S.A., con el propósito de brindarle una herramienta que le permita dotarse de los instrumentos necesarios para un mejor manejo de la misma.

Para desarrollar este trabajo obtuvimos un conocimiento previo y global de la empresa; consecuentemente se estudió el sistema de control interno adoptado, para establecer pruebas y mecanismos de auditoría que permitieran realizar el análisis propuesto.

#### 2.2 Planteamiento del problema

El sistema de control interno está señalado con las actividades operativas de una entidad; existe por todos los negocios que se tengan; es fundamental tener un control interno bastante estricto y así poder llevar una mejor contabilidad. Los controles internos tienen el mayor grado de efectividad cuando son realizados dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la

esencia de la empresa.

La ausencia de controles puede afectar directamente la capacidad de una entidad para conseguir sus metas, calidad de sus negocios e iniciativas y apoyos. La calidad de la iniciativa viene a ser parte de la operación de manufactura de una empresa. El control interno no solamente está integrado con programas de calidad, usualmente es crítico de sus resultados.

Sin embargo, todas las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos y a la necesidad de reprimir costos, enfocando las operaciones existentes hacia el efectivo control interno.

La gestión de cobros es un conjunto de tareas administrativas y financieras, orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil. Por tal razón, la labor principal de la gestión de cobros es la obtención de la recaudación en un organismo o empresa, de manera que permita recuperar los flujos de efectivo para invertir nuevamente y así fortalecer el negocio.

El planteamiento del problema bajo investigación conlleva la siguiente interrogante: ¿Cómo afecta a la empresa Grupo Alonso, S.A. el no contar con un sistema de control interno que facilite su gestión de cobro?

Puesto que la alta tasa de morosidad puede afectar en un momento determinado las finanzas de esta empresa, debido a que los pagos se atrasan y muchas veces no se hacen efectivos por parte de los clientes, perdiendo eficacia los procesos administrativos.

### **2.3 Justificación e importancia del proyecto**

Una investigación de esta naturaleza se justifica por considerar que el diseño de un sistema

de cobro y recuperación de cartera de crédito en la empresa Grupo Alonso, S.A. es de suma importancia, pues su aplicación permitirá que el análisis e instrumentación de créditos se desenvuelva dentro de una norma enmarcada en el contexto propio de una empresa comercial. La existencia de un sistema ayuda a una recuperación de cartera morosa y vencida, de manera más efectiva y oportuna, a través de los procedimientos adecuados e innovadores que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento.

Por otro lado, los cobros de los créditos otorgados a los clientes se hacen de una forma planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la incobrabilidad y una recuperación del capital invertido. Es de interés para la empresa este proceso estratégico, que a través de métodos de seguimiento y control permite que el mismo sea altamente eficiente, mejore los índices de rentabilidad y liquidez.

Esta auditoría operativa permitirá redefinir, políticas de crédito, de cobro y seguimiento de las cuentas por cobrar, de manera que sean los más adecuados para que el auditor, con el análisis que realice, pueda expresar recomendaciones que sean acogidas y cumplidas por la dirección.

Fundamentando que la auditoría es una actividad de gran importancia para la empresa, el auditor debe estar lo suficientemente capacitado para realizar el trabajo; sobre él repercuten todas las responsabilidades del trabajo que realiza, se verá reflejado en las recomendaciones propuestas para mejorar el desempeño de esta. Es indispensable que el auditor tenga una formación completamente pulida en lo siguiente: académico (niveles técnicos en lo que ha estudios se refiere), complementario (siempre se esté actualizando a través de conferencias, por ejemplo) y empírico (la práctica ayuda a fortalecer sus conocimientos). Cuando el auditor desarrolle sus actividades deberá desenvolverse sin complicaciones, resolver fácilmente los

inconvenientes que se vayan presentando, de esta manera sus habilidades se irán fortaleciendo, entre las que se pueden citar están las siguientes: Comunicador, actitud siempre positiva, líder, tener la iniciativa, ser analítico, manejar conflictos, decidido, demostrar confianza, observador, tenaz e independiente.

La realización de la presente auditoría resulta ser importante para la empresa Grupo Alonso, S.A., ya que le ayudará a mejorar la forma de trabajo de manera productiva para el negocio y la toma de decisiones. Implementando un control interno, la empresa se va a sentir con más seguridad de cumplir sus objetivos y metas.

## **2.4 Objetivos del proyecto**

En todo proyecto de investigación se requiere de objetivo general y específicos:

### **2.4.1 Objetivo general**

- ❖ Desarrollar una Auditoría Operativa para mejorar de manera eficiente el proceso de cobranzas de Grupo Alonso S.A.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- ❖ Realizar un diagnóstico general de la empresa.
- ❖ Aportar todas las soluciones posibles para un mejor desempeño en las cuentas por cobrar en Grupo Alonso S.A.
- ❖ Elaborar o diseñar una gestión de cobro, que ayude con el procedimiento de las cuentas por cobrar.

## **2.5 Alcance**

Este proyecto tendrá como alcance la revisión de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2019, el mismo abarcará el estudio y evaluación del grado de efectividad y adecuación del sistema de control interno de la empresa Grupo Alonso, S.A.; además, evaluará qué tan bien se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas.

Se realiza una descripción del proceso metodológico que se empleó en el diseño y estructuración del sistema de cobro y recuperación de la cartera de crédito para la empresa Grupo Alonso, S.A., tomando como base la información recopilada y expuesta en el marco teórico del presente trabajo investigativo.

## **2.6 Metodología**

Tomando en consideración que el objetivo del presente proyecto investigativo será desarrollar una Auditoría Operativa en el área de cuentas por cobrar del Grupo Alonso, S.A., para mejorar los procesos realizados de una manera no muy rentable, se procederá a realizar una investigación en primera instancia de tipo descriptivo, con la finalidad de conocer a detalle la forma en que la Auditoría Operativa ayuda a corregir los procesos que se realizan a nivel empresarial

De igual manera la investigación es tipo explicativo, ya que es concluyente y se utiliza para obtener evidencias de las relaciones de causa y efecto, que para este caso se encuentra relacionado estrictamente con: “Auditoría Operativa para Diseñar un Sistema de Control Interno que Facilite la Gestión de Cobro en la Empresa Grupo Alonso, S.A., Tonosí”.

Se utilizará un diseño no experimental longitudinal, el cual permite recabar datos en

diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.

En lo que respecta a la población, en este trabajo se trata con un grupo de colaboradores de la empresa Grupo Alonso, S.A., Tonosí.

En este proyecto se utilizará un tipo de muestreo probabilístico, donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

Como instrumento de recopilación de información se aplicará un cuestionario, el cual consiste en un conjunto de doce preguntas o ítems respecto a una o más variables por medir.

## **2.7 Limitaciones**

En el desarrollo de esta investigación se dieron algunas limitaciones, las cuales fueron superadas; entre ellas tenemos:

- ❖ Falta de cooperación por parte del contador, quien según él no podía brindar tanta información porque el jefe de la empresa no lo permitía. Pero, por otra parte, el gerente y administrador fueron muy atentos y cooperadores al momento de brindar la información solicitada para el desarrollo del proyecto.
- ❖ Inaccesibilidad a la empresa para la realización del presente proyecto, por razones de la pandemia mundial Corona Virus (COVID-19).

## CAPÍTULO TERCERO

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Definición de auditoría según autores

“La auditoría constituye un elemento clave de la cadena de información para garantizar la transparencia informativa, y se encuentra sometida a un proceso de revisión que afecta al concepto, contenido, alcance y responsabilidad de la actividad de las empresas”. (Sánchez, 2008).

Arens (2007), señala que auditoría: “Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente”. (p. 4).

Sandoval (2012) señala que la auditoría: “En su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable veraz y oportuna, en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Asimismo, significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo”. (p. 28).

“La auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido”. (Vilches, 2010, p. 5).

### 3.1.1 Importancia

“Gracias a las auditorías se pueden identificar los errores cometidos en la organización y enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa. Es necesario realizar una auditoría cuando existen evidencias de gastos excesivos, incumplimiento de proyectos, quejas de los clientes, alta rotación de recursos humanos y cuando los resultados se alejan de los que la empresa espera”. (Moncayo, 2015, p.25).

### 3.1.2 Tipos de auditorías

**Auditoría interna:** “La auditoría interna es una función practicada por auditores internos profesionales con un profundo conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos. La función de auditoría interna provee seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización”. (Santillana, 2013, p.11).

“La auditoría interna revisa la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de políticas y reglamentos, la salvaguardia de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos, las metas y objetivos operativos establecidos”. (Estupiñán, 2006, p. 80).

**Auditoría externa:** “La auditoría externa es desarrollada por auditores externos; son independientes, los cuales centran su trabajo principalmente en el análisis de los estados financieros u otra situación determinada que desee revisar la empresa que solicita este servicio, así como en la verificación muy general de sus operaciones en un ejercicio determinado”. (Vilches, 2010, p.14).

### 3.2 Concepto de auditoría operativa

Estupiñán (2006) afirma que: “La auditoría operativa u operacional se ha definido como un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos. (p.175).

“Ningún tipo de auditoría es posible si no hay criterios establecidos sobre los cuales un auditor deba evaluar”. (Estupiñán, 2006, p.176).

En la auditoría de empresas privadas, los criterios han evolucionado hasta llegar a principios y prácticas de contabilidad generalmente aceptados. En la auditoría operativa no existe criterio generalmente aceptados aplicables a todas las situaciones; estos se diseñan de acuerdo con la organización, el área, el programa o el proyecto. Los criterios de auditoría operativa se derivan de las siguientes fuentes (Estupiñán, 2006, p. 177).

- ❖ Los estatutos de la organización a los documentos básicos de la planeación.
- ❖ Las leyes y normas aplicables.
- ❖ Las normas y procedimientos internos.
- ❖ Las prácticas administrativas generalmente aceptadas.

“La auditoría operativa persigue proporcionar una evaluación independiente de las operaciones de una organización, programa, actividad o función pública. El objetivo es valorar el nivel de eficacia, eficiencia y economía alcanzando en la utilización de los recursos disponible y facilitar información que mejore la responsabilidad pública y el proceso de toma de

decisiones”. (Bueso, 2012, p. 28).

“La auditoría operativa es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control”. (Cepeda, 2009 p.34).

“En la auditoría operativa tiene como propósito realizar una evaluación sobre el desempeño de la institución cuyo fin es el mejoramiento de su gestión y así comprobar el cumplimiento de las metas trazadas por el plan operativo con la finalización de una opinión independiente y profesional”. (Bernal, 2011, p. 58).

### **3.2.1 Objetivos de la auditoría operativa**

Villarroel (2007, p.7) afirma que la auditoría tiene los siguientes objetivos:

**Crítica:** El auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.

**Sistemático:** Porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).

**Imparcial:** Nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

La auditoría operativa tiene como objetivos ser crítica, sistemática e imparcial, de esta manera, el auditor podrá cumplir con mayor veracidad su opinión independiente.

### **3.2.2 Características de la auditoría operativa**

La auditoría operativa se caracteriza por lo siguiente:

- ❖ Contribuye a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- ❖ Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- ❖ Favorece para tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor. (Mejía, Montilla & Montes; 2008).
- ❖ De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- ❖ La auditoría operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- ❖ El auditor operativo debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- ❖ No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

### **3.2.3 Alcance de la auditoría operativa**

“La auditoría operativa va más allá del examen de las actividades financieras y contables de una entidad e implica”. (Blanco, 2012, p. 56):

- ❖ El período objeto de examen.
- ❖ Examen y verificación de la información relativa al desempeño institucional.
- ❖ Revisión y elaboración de informes sobre la administración de recursos.

- ❖ Análisis de actividades y procesos clave, evaluación de sistemas de información y control.
- ❖ Verificar la utilización de recursos públicos de conformidad a principios de eficiencia, efectividad, economía, eficacia, equidad y excelencia.
- ❖ Verificar el cumplimiento de metas y objetivos.
- ❖ Evaluar la gestión.

### **3.2.4 Importancia de la auditoría operativa**

‘La importancia de la auditoría operativa, al momento de poner en marcha dicho examen, permitirá poder conocer los problemas que no facilita el desarrollo operativo y su crecimiento de acuerdo a ello se podrá sustentar y emitir la opinión profesional e independiente’. (Empresa & economía, 2008).

“Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas”. (Suarez, 2013, p. 9).

### **3.2.5 Preparación de la auditoría operativa**

“La preparación de una auditoría operativa implica el cumplimiento de varias tareas, tales como el relevamiento de información para determinar el grado de auditabilidad que respecto a esta clase de auditoría tiene la entidad que se va auditar, la determinación de los términos de referencia de la misma o plan general del trabajo, la asignación del equipo de profesionales que la efectuará y el cronograma general de la ejecución”. (Blanco, 2012, p.62).

### **3.2.6 Etapas de la auditoría operativa**

**FASE 1. Planificación:** “La auditoría operativa es una actividad, debe ser planeada y

administrada por los colaboradores, para llegar en forma eficaz y eficiente al objetivo. A través de la etapa preliminar el auditor se interioriza de los principales antecedentes y características de la empresa, lo que permite diseñar un plan general de la auditoría. Con este plan el cliente decide si la investigación se hace o no. Si se acepta se debe especificar al cliente cuánto durará la investigación con cierta flexibilidad”. (Villaroel, 2017, p. 22).

Adicionalmente, Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI 400): Principios fundamentales de la auditoría de cumplimiento, también expresan lo siguiente: Los auditores deben conocer la entidad auditada a la luz de las autoridades relevantes, la auditoría puede cubrir todos los niveles del ejecutivo y varios de los niveles administrativos, diferentes tipos de entidades y combinación de las mismas. El auditor debe, por lo tanto, estar familiarizado con la estructura y actividades de la entidad auditada, así como con sus operaciones y procedimientos para lograr el cumplimiento de los objetivos. El auditor utilizará este conocimiento para determinar la materialidad y evaluar los riesgos de la falta de cumplimiento.

“Es importante partir de una buena planificación fijando metas realistas y razonables” (Suarez, 2015, p. 66) para lo que se pueden plantear las siguientes preguntas:

¿En qué nos vamos a enfocar para auditar? (Área, objetivos).

¿Es relevante el riesgo detectado dentro del control interno?

¿Qué procedimientos se utilizarán?

¿Cuál es el tiempo a utilizar?

La primera etapa de este examen es con la planificación y se da con sus actividades relacionadas a ello, en lo cual, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del

informe. Este documento podrá ser modificado mientras no sea aprobado ni distribuido.

En esta fase, el contenido de este documento de planificación se estará sujeto a ajustes y reconsideraciones que obligarán a afinar la planificación aún en la fase del informe. Durante esta etapa, el equipo de auditoría se dedica básicamente a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y operaciones ejecutadas por la empresa a examinar, llevando a cabo ciertas acciones que ayuden a la revisión final, con el objetivo de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas.

En esta etapa el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en la auditoría que ejecutará. La cantidad de planeación requerida en un trabajo variará dependiendo del tamaño y complejidad del cliente y del conocimiento y experiencia del auditor en referencia al cliente.

Como última fase de la etapa de la planificación, se deberá confeccionar el programa de auditoría detallado, describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo permitiendo en la determinación de sus posibles causas y efectos, en el cual, deberá incluir como mínimo, los problemas específicos que se están analizando, período a que corresponde y área o unidad correspondiente. Tiene como objetivo reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar las conclusiones a emitir respecto del objeto sometido a examen.

**FASE 2. Ejecución:** “La ejecución de la auditoría consiste en la realización de la auditoría en sí y en la preparación y distribución del informe de auditoría, que recoge el resultado de la misma”. (Norma ISO 19011).

La ejecución de las auditorías se da a través de la colecta de informaciones, que determinan si el departamento en cuestión está siguiendo los estándares y procedimientos de control de calidad establecidos. En esta fase, el auditor entrevista a las personas, haciendo preguntas y tomando nota de las constataciones.

De acuerdo con lo que se ha constatado, los planes de auditoría y “checklists” pueden tener su alcance expandido y ser sometidos a una evaluación más profunda. Es en este momento que serán registradas las no conformidades, o sea, situaciones que ocurrieron en desacuerdo con el proceso y procedimiento estandarizado.

La fase de ejecución se inicia con la aplicación de los programas específicos producidos en la fase anterior, continúa con la obtención de información, la verificación de los procesos financieros, la identificación de los hallazgos, las conclusiones por componentes importantes, recomendaciones y la comunicación a la administración de la entidad para resolver los problemas y promover la eficiencia, la efectividad y economía en sus operaciones.

**FASE 3. Informe de resultados:** “Concluida la ejecución de la auditoría comienza el trabajo “real”. El equipo de auditores se reúne para revisar las áreas problemáticas y para determinar las recomendaciones para corregir problemas de calidad. Esas informaciones compondrán el informe de resultados de la auditoría. En ese sentido, las normas de Organización Internacional para la Estandarización (ISO 19011) señalan: “La auditoría se dará por finalizada cuando se hayan realizado todas las actividades de auditoría planificadas”.

Cabe destacar que las auditorías operativas utilizan como criterios los procedimientos, políticas, reglamentos y manuales para fundamentar sus conclusiones. Las Normas Internacionales de Auditoría se aplican a las auditorías de estados financieros, pero no a las

auditorías operativas, en estas no se da un dictamen, en su lugar se emiten conclusiones y recomendaciones, basadas en la experiencia y opinión del auditor.

**FASE 4. Seguimiento:** “En función de los objetivos de la auditoría, los resultados de esta podrán indicar la necesidad de llevar a cabo correcciones o acciones correctivas, cuyo fin sea la mejora. Dichas acciones por norma general son decididas y emprendidas por el auditado en un intervalo de tiempo acordado previamente. El auditado debería informar a las personas responsables de la gestión del programa de auditoría y/o al equipo auditor sobre el estado de estas acciones, cuando sea apropiado”. (ISO, 19011).

Se deberá verificar si se completaron las acciones y cuál fue su eficacia. Esta verificación podría formar parte de una auditoría posterior. Debería presentarse un informe con los resultados a la persona responsable de la gestión del programa de auditoría y al cliente de la auditoría, para la revisión por la dirección.

### **3.2.7 Técnicas de la auditoría operativa**

“Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión”. (Castrejón, 2013, p.24).

**a) Técnicas de verificación ocular:** Comparación, observación, indagación, entrevistas y encuestas

**b) Técnicas de verificación oral:** Buscan una evidencia testimonial, realizada verbalmente de manera juramentada.

**c) Técnicas de verificación escrita:** Análisis, confirmación, tabulación, conciliación.

**d) Técnicas de verificación documental:** Comprobación, rastreo, revisión selectiva.

e) **Técnicas de verificación física:** Se basan fundamentalmente en la inspección in situ.

### 3.2.8 Principios de la auditoría operativa

“Todo programa de auditoría operativa deberá comprender al menos el análisis y la evaluación de los siguientes aspectos: estructura organizativa; misión, objetivos y política controles financieros y operativos”. (Estupiñán, 2006, p. 176).

En la estructura organizativa se debe determinar si el organigrama de la empresa o área es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.

- ❖ Evaluar las interrelaciones existentes en el sector examinado y las ventajas de descentralizar funciones para obtener mayor eficiencia.
- ❖ Comprobar que la misión, política y objetivos de la empresa están escritos, con el fin de que se puedan cumplir.
- ❖ Evaluar la vigencia de la misión, políticas y objetivos, ya que pueden haber sido formulados en base a situaciones diferente.
- ❖ Con respecto a los controles financieros y operativos, se debe evaluar si el índice de rentabilidad es apropiado.
- ❖ Analizar la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos, determinar la relación existente entre los resultados y pronósticos y evaluar las desviaciones.
- ❖ En relación con la forma de operar, determinar si existe procedimientos eficientes al menor costo posible y que sean adecuados a las políticas establecidas.
- ❖ Evaluar el grado de comprensión aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal que intervienen en ellos.

- ❖ Con respecto al aprovechamiento de recursos, se han analizar los recursos físicos para comprobar su adecuada utilización a la máxima capacidad.

### **3.2.9 Estrategias de la auditoría operativa**

En auditoría operativa existen dos estrategias generalmente aceptadas: estrategia basada en el procedimiento y la estrategia basada en los resultados.

Si se adopta la estrategia basada en el procedimiento, el auditor deberá partir de los procedimientos cruciales para la ejecución de un programa y la producción de un bien. Como resultado del examen, el auditor determina las implicaciones del cumplimiento de las normas sobre los resultados de un programa o proyecto.

En la estrategia basada en los resultados, el auditor parte de los resultados de un programa y trata de identificar las causas de incumplimiento parcial o tal de los procedimientos, según las normas establecidas.

El auditor define a su juicio qué tipo de estrategia es más apropiada, dada una situación. En la mayor parte de los casos, el auditor formulará su juicio según lo adecuado de la evidencia, la disponibilidad de criterios de evaluación y la facilidad de análisis.

### **3.3 Definición de control interno**

Montilla (2015) afirma que “el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que se adoptan en un negocio para salvaguardar los activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”. (p.18).

“El control interno se trata de un plan de organización ejecutado por la gerencia con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones. Además de prevenir el fraude, garantiza el control de los procesos existentes dentro de la organización”. (Deloitte, 2013).

“El sistema de control interno es un conjunto de elementos entre los que se encuentran las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Su importancia radica en que permite medir la eficiencia y la productividad; en especial si se centra en las actividades administrativas-financieras y contables, pues a partir de esto se conocerá la situación real”. (Enciclopedia de la Auditoría, 2003).

Chiavenato (2004) señala “Control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable”. (p.206).

Según el modelo COSO II, el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos:

- ❖ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de leyes y normas aplicables.

### 3.3.1 Objetivos de control interno

Isaza (2012), señala los objetivos que tiene el control interno, entre ellos se pueden señalar:

- ❖ Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; el manejo de los recursos de la compañía, deben estar estandarizados en un manual de procesos y procedimientos.
- ❖ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional, debe estar debidamente planeada en los planes de gestión.
- ❖ Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, cada proceso debe estar estandarizado.
- ❖ Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizativa en términos de eficacia, para determinar el cumplimiento de metas y objetivos alcanzados; efectividad, bajo los principios de calidad, cantidad, precio.
- ❖ Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de sus registros, cumpliendo los planes de gestión y los estándares que integran el componente de control, como son manuales de procesos, procedimientos y que los ejecute el competente que establece el manual de funciones para cada cargo.
- ❖ Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos, se establece en la estandarización de los procesos en una ficha técnica de procesos; ficha técnica de procedimientos y los cargos en una ficha técnica de funciones.

- ❖ Garantizar un Sistema de Control Interno que disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

### **3.3.2 Características de control interno**

Las principales características que tiene un control interno de acuerdo con Isaza (2012), en su libro Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad, son:

- ❖ El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacionales de la respectiva entidad; quiere decir que todas las áreas de la empresa deben estar estandarizadas con la misma metodología, es decir a base de un plan de gestión y de sus respectivos manuales.
- ❖ Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización, para que sea de obligatorio cumplimiento internamente en la empresa pública o privada.
- ❖ En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable para el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad de cada organización.
- ❖ Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz, oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos administrativos y financieros, de acuerdo con la planeación (planes de gestión) y a unos estándares (manuales).

### 3.3.3 Elementos de control interno

Isaza (2012), menciona los elementos de control interno:

- ❖ El establecimiento de objetivos y metas tanto generales y específicas, así como la formulación de planes operativos.
- ❖ Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de procesos; se establece valores, principios y objetivos para la compañía, de la misma manera todos los procesos de la compañía deben tener una ficha técnica de procedimientos que los estandariza su gestión.
- ❖ Adopción de una organización adecuada para ejecutar los planes, es decir que tenga consistencia con tiempos, actividades de los procesos, procedimientos y funciones.
- ❖ Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad, el sistema debe incluir una estructura orgánica con delimitación administrativa y funcional, en donde se establezcan niveles de subordinación y jerarquía entre áreas y puestos de trabajo.
- ❖ Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; el sistema debe incluir un manual de funciones donde se incluya estándares para un adecuado proceso de selección de personal, estándares para un adecuado proceso de inducción de personal, estándares para un adecuado proceso de capacitación del personal; estándares para un adecuado proceso de promoción del personal por méritos.
- ❖ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión y desempeño como herramienta para evaluar la gestión empresarial, de la misma manera debe utilizar un tablero de mando para presentar informe de gestión.

- ❖ Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; en el manual de funciones deben estar estandarizados estos procesos para alcanzar una gestión del personal con pertenencia.

### **3.3.4 Diseño de control interno**

Thiers Ferreira considera que el diseño “significa proyectar, encontrar maneras de resolver problemas a través de soluciones prácticas” (Ferreira, 2017, p.124). El diseño es un proceso creativo que sirve para resolver un problema teniendo varias alternativas para su solución. En el proceso del diseño se debe considerar la funcionalidad, la operatividad, la eficiencia y la vida útil del objeto del diseño.

El diseño de un adecuado SCI implica no solo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en cual se va a aplicar. Teniendo en cuenta que el SCI no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir he implementar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del SCI se debe contratar con el beneficio genera, los que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de organización.

### **3.3.5 Componentes de control interno**

COSO establece nuevos conceptos definidos mediante un Marco de Control.

COSO II, que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). Bajo

este enfoque se tienen establecidos ocho componentes, los que aquí se describen:

### **3.3.5.1 Ambiente Interno**

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que incluye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

Los factores de ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el Consejo de Administración, la integridad, los valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

### **3.3.5.2 Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos se fijan en la escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes internas o externas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta de ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

### **3.3.5.3 Identificación de Riesgos**

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la

empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Cuando se identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades en el contexto de ámbito global de la organización.

#### **3.3.5.4 Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección avalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva “probabilidad – impacto” y normalmente se usa en una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo de control (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

#### **3.3.5.5 Respuesta a los Riesgos**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir, aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias del

riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

#### **3.3.5.6 Actividades de Control**

Las actividades de control son políticas y procedimientos que permiten asegurar que se lleven cabo las respuestas de la dirección de los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### **3.3.5.7 Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

### 3.3.5.8 Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing (en curso), evaluaciones separadas, o ambas (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

### COMPONENTES DE CONTROL INTERNO COSO II



Figura 2. Componentes de Control Interno COSO II.

### 3.4 Sistema de cobro

Son los procedimientos contables para recuperar las cuentas por cobrar, revisar que exista un completo de control de estas cuentas, actualizado y verificar que se utilizaron los sistemas indicados para la recepción de ellas.

### **3.4.1 Gestión de cobro**

“Un proceso de gestión de cobro de los créditos otorgados a los clientes de la empresa, por ello: La cobranza como la actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas clases a cobrar, también se dice que es el medio o expediente para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de las cuentas que una organización posee”. (Godoy, Florida, 2006, p. 159).

En la actualidad, uno de los grandes problemas de las empresas que venden bienes o servicios a crédito, es la recuperación de éste, por ello surgen algunas preguntas como: ¿Cuántas empresas han cerrado porque sus clientes no les pagan, lo importante es visualizar que las organizaciones de tipo comercial deben prevenir el riesgo y proyectar una rentabilidad en corto, mediano o largo plazo a fin de no solo permanecer en el mercado, sino de buscar formas más pertinentes y adecuadas de ofrecer préstamos a crédito y sobre todo tener una cartera sana.

### **3.4.2 Objetivos de la gestión de cobros**

El objetivo es el de recuperar el dinero adeudado mediante el desarrollo de un sistema efectivo y de forma razonable.

“Es muy importante entender que el “objetivo” de la cobranza es mantener sanos portafolios de crédito existentes en la empresa. Por lo tanto, las estrategias de negocio orientadas al cumplimiento de este objetivo se fundamentan en un proceso integral”. Este objetivo se refiere a que se debe tener bien establecidas las políticas de crédito y cobranza, tener bien planeadas técnicas y estrategias que permitan recuperar créditos vencidos; toda organización debe de generar objetivos, inclusive las del sector salud”. (Godoy, 2006, p. 160).

### **3.4.3 Mecánica de cobranza**

Rodríguez (2010) señala que el éxito encargado de la cobranza no ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar; lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa, en cuanto a las cantidades y a la fecha de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la empresa y la buena voluntad de los clientes hacia ella, como conclusión podemos decir que el buen cobro está basado en:

- ❖ Políticas (procedimientos).
- ❖ Gestión de Cobro (cobro pronto de acuerdo a las fechas de vencimiento).
- ❖ Control de operaciones (ayudar a la gestión de ventas).

La gran mayoría de los mercados competitivos que ofrecen créditos a sus clientes, para maximizar sus utilidades la cobranza se convierte no en un procedimiento continuo, sino esporádico, el cual requiere de un importante seguimiento y control de las acciones para poder recuperar el monto y de las cuentas por cobrar, y brindar a la empresa mayor liquidez.

### **3.4.4 Políticas de cobranzas**

Las políticas de cobranza son para la empresa la base sobre la cual determinan la acción crediticia.

Besley (2008) describe “los procedimientos que la empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. La empresa debe determinar la fecha y la manera en que dará notificación de la venta a crédito al comprador, cuanto más pronto recibe un cliente una factura,

tanto más pronto se pagará la cuenta”. (p. 598).

Actualmente las empresas han recurrido más al uso de la tecnología electrónica para enviar facturas a sus clientes. Una de las decisiones más importantes de la política de cobranza es como se deben manejar las cuentas vencidas. Por ejemplo: Se podría enviar una notificación más severa, acompañada de una llamada telefónica, si el pago no se ha recibido en 30 días; la cuenta se podría turnar a una agencia de cobranza transcurridos 90 días. Estas políticas se refieren a las técnicas de negociación que impliquen llegar a buenos términos con los clientes al momento del vencimiento de sus cuentas y así poder mitigar la cobranza en la organización.

#### **3.4.5 Técnicas de cobranza**

Moyer, Mc Guigan, Kretlow (2005) señalan “los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de las cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran”.

- ❖ Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación.
- ❖ Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago.
- ❖ Emplear una agencia de cobranza.
- ❖ Emplear acciones legales contra el cliente.

Otro método, que en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos embarques hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. Aunque el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos y reducir la cartera

vencida, las compañías deben evitar conflictos con clientes normalmente solventes, quienes por alguna buena razón no han cumplido con el pago oportuno de su deuda. Si se adopta un procedimiento de cobranza sumamente agresivo, el resultado podría ser la reducción de las ventas y utilidades futuras, ya que los clientes optan por proveedores con políticas de cobranza más indulgentes.

## CAPÍTULO CUARTO

### 4. RESULTADOS DEL PROYECTO

#### 4.1 Implementación del proyecto

La implementación del presente proyecto comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso de mismo. Esta se concibe como el medio de detectar las desviaciones existentes con la máxima premura posible, para poder identificar las áreas en las que puede ser requerido un cambio en la planificación.

Es muy gratificante que la clientela se sienta contenta y que le ofrecen el mejor servicio y de los que pagan al contado, se registran de manera satisfactoria.

El diseño de un sistema de cobro y recuperación será un instrumento de mercadotecnia para promover el aumento de las finanzas; el otorgamiento de créditos creará comportamientos positivos y mejores niveles en la gestión de cobro, su impacto económico: maximizar las utilidades en el rendimiento de la inversión, pues se establecerá compromisos efectivos de pagos a base de una mayor productividad.

#### 4.2 Tipo de investigación

En lo que respecta al tipo de investigación, según Hernández (2010) es “descriptiva, porque busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”. (p. 120).

De igual manera es analítica, puesto que pretende identificar y especificar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio; puesto que a través de esta investigación ordenaremos, clasificaremos y simplificaremos los problemas de la organización con relación a la falta de un control interno apropiado, en busca de una buena información financiera, técnica, ordenada, transparente y confiable.

A nivel metodológico, el proceso de investigación se desarrollará en tres fases:

**Fase 1.** En la primera fase se recopilará información con el fin de realizar los diagnósticos y evaluaciones pertinentes.

**Fase 2.** En la segunda fase se organizará y analizará la información con el propósito de estructurar el proyecto.

**Fase 3.** En la tercera, se presenta la propuesta de intervención, las conclusiones y recomendaciones, para posteriormente realizar la sustentación de tan importante proyecto.

En el presente proyecto la población está constituida por colaboradores de la empresa Grupo Alonso, S.A., de quienes se tomó una muestra representativa con un método probabilístico aleatorio simple, en el cual todos los elementos tienen la posibilidad de ser seleccionados.

#### **4.3 Formas y técnicas de recolección de la información**

“Las técnicas de recolección de la información son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional”. (Castrejón, 2013).

Con las técnicas se conocerán que métodos es la mejor opción para la investigación y así

recaudar evidencias para poder emitir una opinión independiente y las sugerencias correspondientes.

<b>TÉCNICAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS EN EL PROYECTO</b>		
Técnica de verificación ocular	Observación	Comparación
Técnica de verificación documental	Comprobación	
Técnica de verificación verbal	Indagación	
Técnica de verificación física	Indagación	Revisión selectiva

*Figura 3.* Técnicas de Auditoría Utilizadas en el proyecto

#### **4.4 Recolección de datos**

En cuanto a la recolección de datos, se recurrió al empleo de los siguientes instrumentos:

##### **Observación:**

Se utilizó para visualizar desde una perspectiva realista evidencias suficientes y confiables, con la finalidad observar hechos adicionales relacionados con el tema que se desarrolla.

##### **Cuestionario:**

Con el fin de obtener de forma general datos específicos sobre el objeto de investigación, se aplicó un cuestionario a los empleados de la empresa “Grupo Alonso S.A.”. El mismo fue estructurado de forma clara, sencilla y lógica, estableciendo un conjunto de doce preguntas o ítems (Ver Anexo 1).

Para dar una interpretación certera, determinando el origen del problema de manera confiable y válida. Este cuestionario generó datos que nos permitieron conocer lo relacionado al sistema

de cobro que se tiene en esta mueblería, posibilitando alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

### Cuadro N° 1

La empresa cuenta con una política de control establecida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

### Gráfica N° 1

La empresa cuenta con una política de control establecida



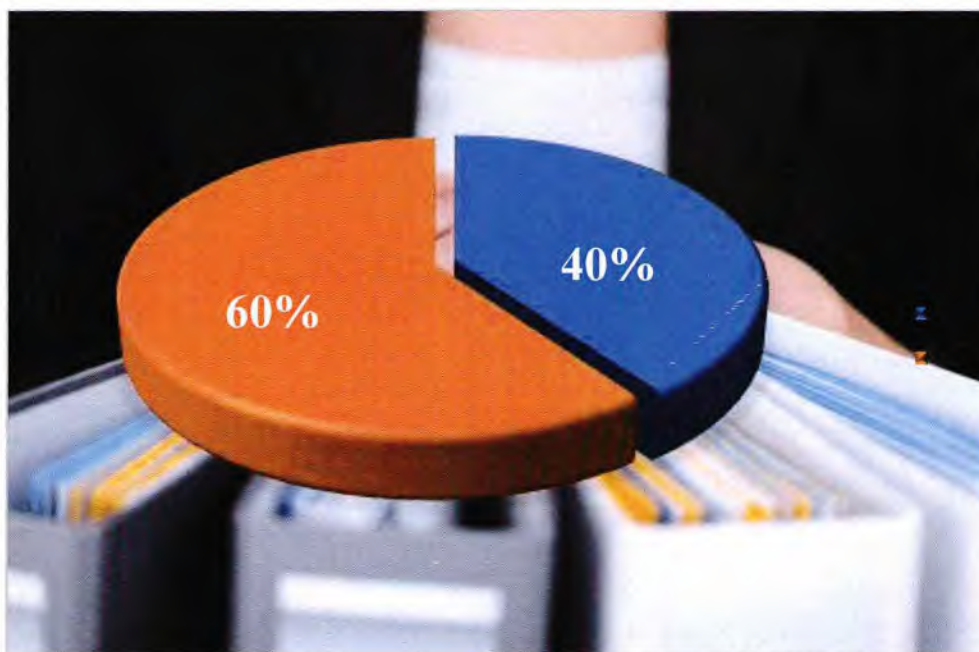
**ANÁLISIS:** En el Cuadro N° 1 y la correspondiente gráfica, se observa que el 100% manifiesta que sí cuentan con políticas de créditos. Resultado que en nuestra consideración resulta ser de suma relevancia, puesto que los encuestados conocen, en su mayoría, aspectos teóricos relacionadas con la política de control en una empresa.

**Cuadro N° 2**  
Las políticas de cobro se encuentran escritas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 2**  
Las políticas de cobro se encuentran escritas



**ANÁLISIS:** Con relación a la interrogante planteada, el 40% de las personas encuestadas dijo que sí tenían políticas de cobros escritas, mientras que el 60% manifestó que no. Es evidente que las respuestas eran divididas, sin embargo, al realizar la revisión en Grupo Alonso, S.A, nos percatamos de que físicamente no existían políticas de créditos escritas.

### Cuadro N° 3

Grupo Alonso, S.A, cuenta con algún documento que comprometa al cliente a pagar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A., Tonosí.

### Gráfica N° 3

Grupo Alonso, S.A, cuenta con algún documento que comprometa al cliente a pagar



**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados respondió que sí existen documentos que comprometen a un cliente a pagar en el tiempo establecido por la empresa Grupo Alonso, S.A. Con esta medida se mantiene una morosidad menos elevada, ya que se le da adecuado manejo y seguimiento de las cuentas por cobrar. De las respuestas emitidas por los encuestados, se puede inferir que este documento tiene un impacto significativo en el cobro de las cuentas pendientes de los clientes de la empresa auditada.

**Cuadro N° 4**

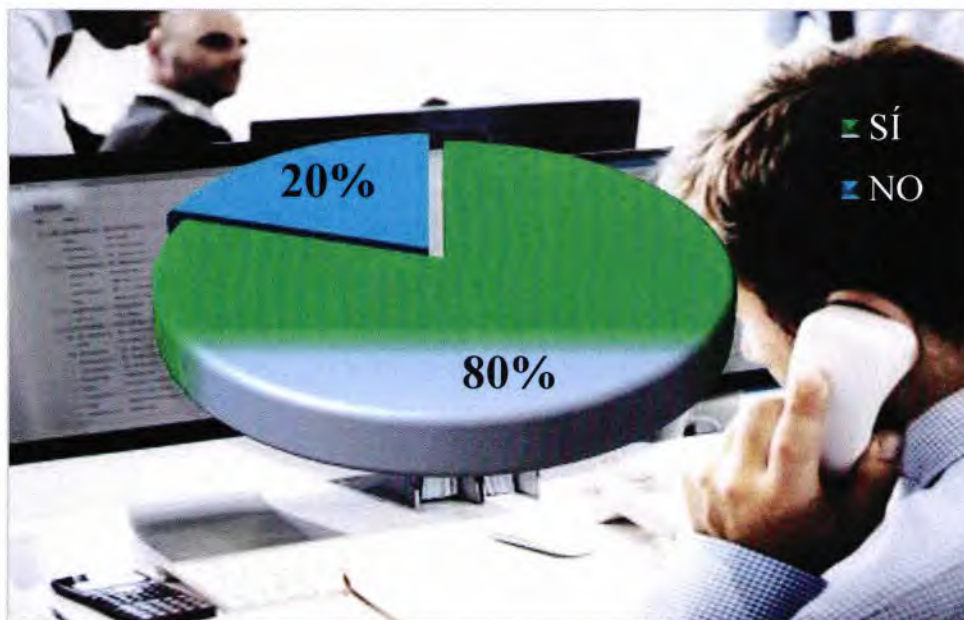
Cuando el cliente se atrasa con un pago se le llama para comunicarles como primer aviso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 4**

Cuando el cliente se atrasa con un pago se le llama para comunicarles como primer aviso



**ANÁLISIS:** Ante este cuestionamiento, el 80% de los encuestados respondió que sí se llama al cliente para notificarle que presenta un saldo pendiente para que se ponga al día y evitar un segundo aviso de cobro; mientras tanto el 20% desconoce la situación. Es muy importante que una empresa que venda al crédito tenga diferentes tipos de cobro y llamar para avisar es muy buena idea ya que a muchos por alguna razón se les olvida realizar el pago.

**Cuadro N° 5**  
 Tiene la empresa diferentes tipos de cobro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 5**  
 Tiene la empresa diferentes tipos de cobro



**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados respondió que sí conoce que hay diferentes tipos de cobro. Señalan que los hay por ventanilla y por descuento directo; en algunos casos el cobrador va cada quince días a la casa del cliente a cobrar. Este resultado indica que el cliente cuenta con algunas alternativas para realizar sus respectivos pagos a la empresa Grupo Alonso, S.A.

**Cuadro N° 6**  
Cuenta la empresa con una gestión de cobro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 6**  
Cuenta la empresa con una gestión de cobro



**ANÁLISIS:** Con relación a esta interrogante, el 100% de los encuestados respondió que no existe gestión de cobro en la empresa. Al confrontar las respuestas emitidas por los encuestados, se puede deducir que la empresa auditada requiere a la brevedad posible implementar una efectiva gestión de cobro, por tal motivo se está recomendando establecer una para llevar tener mejor control de los cobros de las cuentas en el Grupo Alonso, S.A.

### Cuadro N° 7

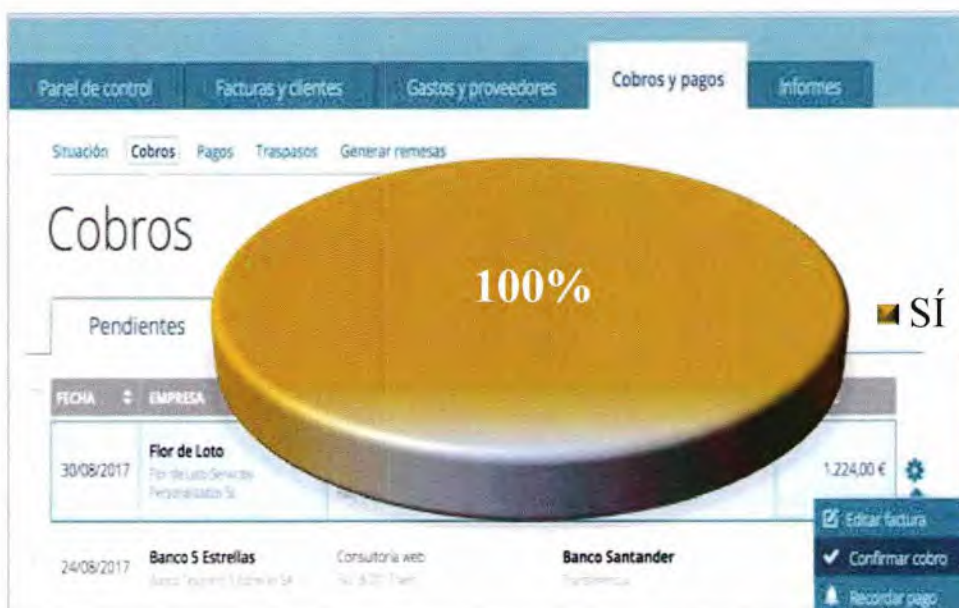
Cree usted que ayudaría a la empresa un diseño de gestión de cobro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

### Gráfica N° 7

Cree usted que ayudaría a la empresa un diseño de gestión de cobro



**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados respondió que sí es importante el diseño de una gestión de cobro para agilizar el proceso en el mismo dentro de la empresa. Cabe destacar que parte de los encuestados no tenían claro de lo que era una gestión de cobro, motivo por el cual se procedió a explicar a cada uno y así dieron la debida respuesta a la interrogante que se les hizo.

**Cuadro N° 8**

Cuenta Grupo Alonso, S.A, con un departamento bien actualizado sobre lo que es cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 8**

Cuenta Grupo Alonso, S.A. con un departamento bien actualizado sobre lo que es cobranza



**ANÁLISIS:** En el Cuadro N° 8 y la correspondiente gráfica se evidenció que el 80% dijo que no cuentan con un departamento de cobro actualizado mientras que un 20% dijo que sí. Con el presente resultado se puede inferir que las tales respuestas eran diferentes, por ello se decidió realizar una observación de campo al área y efectivamente se pudo corroborar que en realidad no cuentan con un departamento actualizado para que el cobro sea más fácil para la empresa, si no que prácticamente todo lo hacen manual y en cualquier lado.

**Cuadro N° 9**  
Se cobra interés por la otorgación de un crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 9**  
Se cobra interés por la otorgación de un crédito



**ANÁLISIS:** El 60% de los indagados manifiesta que no sabían si cobraban interés, mientras que un 40% señaló que sí se cobra interés. Analizando los documentos se pudo determinar que los mismos presentan diferentes tipos de crédito; esta situación depende de cómo el cliente adquiera la mercancía. Es importante señalar que en realidad no es un interés que el cliente tiene que pagar, si no un porcentaje de un 30% de la mercancía que se lleva, dicho de otra manera, es el pago por el transporte o flete de la mercancía una vez llevada a sus residencias.

**Cuadro N° 10**

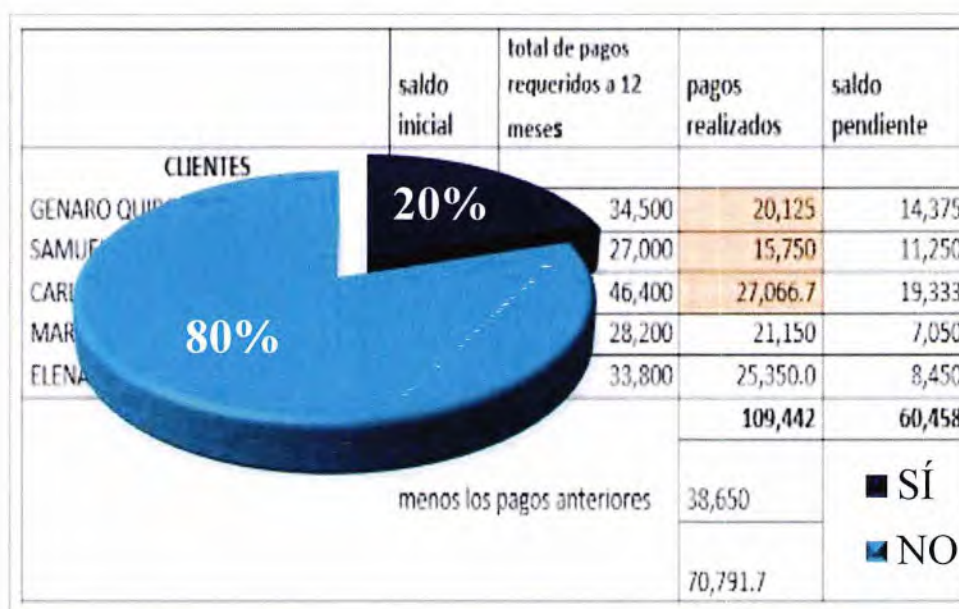
La empresa cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 10**

La empresa cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldo



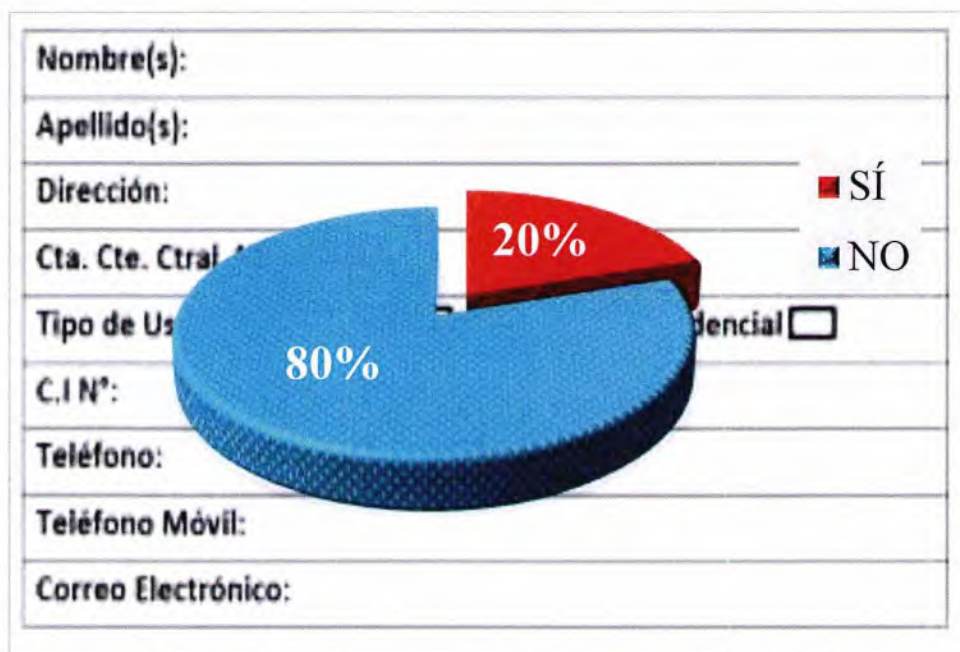
**ANÁLISIS:** Con relación a este ítem de la encuesta, en el Cuadro N° 10 y la correspondiente gráfica, se puede evidenciar que el 80% manifiesta que la empresa no cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldo; el 20% señala que sí lo tiene. Por medio de un análisis, se observó que sí cuentan con un registro, pero no es el mejor para la empresa, razón por la que recomendamos actualizarlo diariamente y tenerlo tanto manual como en Excel, para así ayudar a la empresa a conocer cuál es la morosidad real.

**Cuadro N° 11**  
Se actualizan periódicamente los datos del cliente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 11**  
Se actualizan periódicamente los datos del cliente



**ANÁLISIS:** En relación al Cuadro N° 11 y la gráfica correspondiente, se observa que un 80% dijo que no, mientras un 20% manifiesta que sí. Con este resultado se aprecia que los datos de los clientes no son actualizados de la mejor manera, lo que puede ocasionar que exista una morosidad alta, puesto que al comunicarse con ellos no se ubican, ya que no cuentan con la información actualizada o han cambiado el número del celular.

**Cuadro N° 12**

Existe en la empresa algún tipo de organigrama de funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

*Fuente:* Colaboradores de Grupo Alonso, S.A. Tonosí.

**Gráfica N° 12**

Existe en la empresa algún tipo de organigrama



**ANÁLISIS:** Ante este cuestionamiento, el 100% de los encuestados dijo que Grupo Alonso, S.A., no cuenta con un organigrama; ellos solo saben que tiene un contador, administrador, secretaria, vendedor y gerente, pero no lo tienen plasmado o escrito donde se observa que el equipo de trabajo, por eso se le recomendó hacerlo. En nuestra opinión consideramos que la empresa auditada debe crear lo más pronto posible un organigrama funcional, en el cual se establezcan las distintas funciones para cada uno de sus colaboradores; de esta manera se evitarán pérdidas de tiempo y recursos en la realización de las labores diarias.

#### 4.5 Análisis e interpretación de la información

La auditoría se realizó en la empresa Grupo Alonso, S.A., la cual se dedica a la venta de mercancía (muebles, línea blanca y otros) con formas de pago de contado y crédito, dándole oportunidad a todas las personas de adquirir artículos, trabajando con honestidad y eficiencia, buscando que la excelencia en el servicio sea pilar fundamental de crecimiento, fomentando progreso.

**Objetivo:** Analizar el diseño del control interno de la empresa Grupo Alonso, S.A., para determinar si la gestión de cobro está siendo realizada de manera correcta y se logran los objetivos.

**Alcance:** Se revisó las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2019, la auditoría completó el siguiente alcance:

- ❖ Estructura organizacional y funciones.
- ❖ Análisis del control interno y política de ventas.
- ❖ Evaluación a las políticas de crédito.
- ❖ Evaluación del proceso de cobranza.
- ❖ Evaluación de riesgos.

**Técnicas aplicadas:** Durante la realización de la auditoría se aplicaron las siguientes técnicas:

- ❖ Técnica de investigación física (examen físico y ocular de los bienes).
- ❖ Técnica de verificación documental.
- ❖ Técnica de investigación verbal.

Durante la auditoría realizada, se observó ciertos asuntos relacionados con el control interno

y otros de carácter operativo, los que presentamos para la consideración de la administración de Grupo Alonso, S.A. Estos comentarios y recomendaciones pretenden mejorar los controles internos o los resultados de otras actividades operativas, en la que se incluye el procedimiento de gestión de cobro.

Nuestros procedimientos de auditoría fueron diseñados primordialmente para formarnos una opinión sobre si el control interno es adecuado y, por lo tanto, pueden no revelar todas las debilidades en políticas o procedimientos que pudieran existir. Pretendemos, sin embargo, utilizar nuestro conocimiento de la organización de la empresa auditada, obtenido durante nuestro trabajo, para presentar los comentarios y sugerencias que esperamos sean de utilidad para la administración.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos de la aplicación de la auditoría operativa realizada a la empresa Grupo Alonso, S.A., Tonosí, a su sistema de gestión de cobros. Para demostrar el nivel de riesgo, cada observación ha sido clasificada como de riesgo alto, medio y bajo, determinando su probabilidad e impacto en las operaciones de Grupo Alonso, S.A., de acuerdo con la siguiente escala:

Nivel de Riesgos	
Incluye aquellos riesgos de alto impacto para el negocio y alta probabilidad de ocurrencia.	ALTO
Incluye aquellos riesgos que son de alto impacto para el negocio y baja probabilidad de ocurrencia; además, los riesgos de alta probabilidad y bajo impacto para el negocio.	MEDIO
Incluye aquellos riesgos que tienen baja probabilidad de ocurrencia y de bajo impacto para el negocio.	BAJO

### 1. Estructura organizacional y manual de funciones: Nivel de riesgo

Mediante verificación realizada se pudo corroborar que la mueblería Grupo Alonso no cuenta

con un organigrama donde se observen las distintas áreas de la empresa, como tampoco se describen las funciones de cada uno de los trabajadores.

Una estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y como se asignan funciones y responsabilidades. Se trata de definir, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará, de manera que los miembros de una entidad trabajen juntos de forma óptima y se alcancen las metas fijadas en la planificación.

### Matriz de Hallazgo Estructura Organizacional

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Condición	La empresa no cuenta con un organigrama bien definido.
Criterio	Al no existir un organigrama no se conoce los niveles jerárquicos existentes en la misma.
Causa	Los trabajadores de la empresa no logran identificar a quien deben de responder frente a una determinada situación.
Efecto	Pérdida de tiempo en la identificación de la responsabilidad.

Recomendación: Recomendamos a la empresa establecer un organigrama, ya que ayuda a los colaboradores de la empresa a conocer con exactitud cuáles son sus niveles jerárquicos.

#### Manual de funciones:

Al no contar con una estructura organizacional (organigrama), Grupo Alonso, S.A. no posee un manual de funciones que describa las funciones que deben realizar los trabajadores que la componen.

La descripción de puestos es el documento en el que se explican las responsabilidades, tareas y funciones que debe realizar la persona en su puesto de trabajo.

Resulta importante señalar que la ausencia de un manual de funciones propicia un desarrollo desordenado del ciclo operacional de la empresa auditada.

### Matriz de Hallazgo Manual de Funciones

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Condición	La empresa no cuenta con un manual de funciones.
Criterio	Al no contar con un manual de funciones no existen criterios sobre los cuales evaluar los procesos existentes.
Causa	Los trabajadores de la empresa no conocen las funciones que deben realizar.
Efecto	Atención deficiente al cliente y mal manejo del personal.

Recomendación: Se le sugiere a la empresa elaborar un manual de funciones que describa las tareas de cada uno de los trabajadores.

### 2. Análisis del control interno: Nivel de riesgo



Mediante la auditoría practicada, se pudo detectar que Grupo Alonso, S.A., no tiene manuales de control interno y de procedimiento referente a todos los procesos que ejecuta el departamento de cobros; controles que en nuestra opinión son necesarios para minimizar el riesgo en el manejo de tales cobros y controlar, de manera eficiente, todo el ciclo operacional de la empresa auditada.

### Matriz de Hallazgos Análisis del Control Interno

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Condición	La empresa con un control interno para el manejo de la cartera de cobros.
Criterio	No existe un manual de control interno y procedimientos.
Causa	No existen políticas claras sobre los controles aplicables a cobros de clientes.
Efecto	Manejo deficiente y desordenado de cobros.

Si la empresa no posee controles efectivos y adecuados, no se podrán lograr los objetivos de

la organización.

### 3. Evaluación a las políticas de crédito: Nivel de riesgo

Como muchos de los entes crediticios tiene parámetros para otorgar créditos, pero no los tienen documentados. Estas políticas son las siguientes:

#### **Otorgación de crédito:**

Cuando el cliente se acerca a solicitar un crédito la empresa le solicita:

- ❖ Copia de cédula de identidad personal del cliente.
- ❖ Conocer la ubicación exacta del cliente mediante.
- ❖ Recibo de pago de los servicios recibidos.
- ❖ Revisar su historial crediticio en la Asociación Panameña de Crédito (APC), el cual debe ser bueno.

Según este análisis se procede a la venta:

- ❖ Se establecen los plazos de pagos, previo acuerdo clientes y la fecha que comenzará el pago del crédito a partir de la facturación.
- ❖ Se genera el despacho de la mercancía.
- ❖ Todo crédito, por fácil y bueno y bien garantizado que parezca, tiene que ser ingresado al sistema.
- ❖ Toda la documentación requerida se debe escanear e introducir al sistema de la empresa.
- ❖ Se hace necesario que la empresa mantenga buenos equipos, dotados con software adecuados para el desarrollo de sus actividades.

Esta política tendrá que ser revisada por lo menos cada dos años o cuando la situación actual

del servicio así lo amerite.

### Matriz de Hallazgos Políticas de Crédito

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Condición	La empresa no cuenta con las políticas de crédito de manera escrita.
Criterio	Al no contar con un manual de crédito, queda a interpretación y aplicación del trabajador la política que se imparte.
Causa	Los trabajadores de la empresa no poseen un documento escrito al que puedan recurrir en caso de dudas.
Efecto	Atención deficiente al cliente y causa de un mal análisis y otorgamiento del crédito.

Recomendación: Se le sugiere diseñar un Manual de Crédito, donde se describan de manera escrita las políticas de crédito, ya que esto permitirá un mejor control de las ventas.

#### 4. Evaluación del proceso de cobranza: Nivel de riesgo

La recuperación de los créditos se realiza según el tipo de acuerdo al que se llega con los clientes, por los requerimientos y plazos de pago acordados:

- ❖ Recuperación a Corto Plazo: 15 hasta 60 días.
- ❖ Recuperación a Mediano Plazo: 61 hasta 100 días.
- ❖ Recuperación a Largo Plazo: 101 días hasta lo que establezca la empresa.

Los créditos en las ventas son otorgados por operaciones propias de Grupo Alonso, S.A. Entre las estrategias utilizadas por la empresa para recuperar el dinero están:

##### 1. Modalidad de descuentos directo

Al cliente se le pregunta su nombre, cédula, dirección de la vivienda, dónde trabaja, cuánto

tiempo lleva laborando; si tiene recomendación es mucho mejor: se le llena toda una documentación y debe llevarla a la empresa donde trabaja, de modo que su jefe inmediato lo firme y así Grupo Alonso pueda permitirle el descuento directo. Es muy importante tener un historial crediticio libre de cualquier problema. Con esto ellos van a saber si eres un cliente responsable.

## 2. Modalidad de pagos voluntarios o por ventanilla

En esta modalidad se establece el siguiente procedimiento: Se llena toda la información del cliente y se busca en la Autoridad Panameña de Crédito (APC), para ver cómo está su historial, se le pide un fiador y se le tramita su pago a través de ventanilla, los 15 ó 30 de cada mes la persona se acercará hacer su respectivo pago.

### Matriz de Hallazgo Evaluación del Proceso de Cobranza

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Condición	La empresa no cuenta con un manual de cobros.
Criterio	No existe un reglamento de cuentas por cobrar.
Causa	Los procesos no se realizan de acuerdo a un control establecido.
Efecto	Riesgos de recuperación de cuentas por cobrar o pérdidas por irrecuperabilidad.

## 5. Evaluación de riesgos

Se observó según la evaluación realizada la existencia de riesgos que afectan las operaciones que realiza la empresa Grupo Alonso, S.A. Entre ellos se destacan:

### MAPA DE RIESGOS IDENTIFICADOS

HALLAZGOS	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES CORECTIVAS
Estructura organizacional y manual de funciones,	ALTO	Establecer un organigrama, que ayude a los colaboradores de la empresa a conocer con exactitud sus niveles jerárquicos.
Ausencia de manuales de control interno y de procedimientos y contables.	ALTO	Crear un manual de control interno y procedimientos y contables
Las políticas de créditos no están documentadas,	ALTO	Diseñar un Manual de Crédito, donde se describan de manera escrita las políticas de crédito.
No existe una documentación escrita sobre el proceso de cobranzas	ALTO	Establecer documentación escrita sobre el proceso de cobranzas.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego del examen realizado y teniendo en cuenta que las deficiencias detectadas afectan de manera directa los procesos operativos de la entidad auditada, presentamos las siguientes conclusiones:

- ❖ La empresa no cuenta con un organigrama bien definido, lo cual lleva a los colaboradores a no conocer los niveles jerárquicos existentes en la misma.
- ❖ La entidad auditada no tiene un control interno que ayude a cumplir los objetivos y metas de la empresa Mueblería Grupo Alonso, S.A. -Tonosí, el cual ofrecerá una mayor seguridad respecto a la información obtenida cada día.
- ❖ No existen políticas de crédito establecidos de manera escrita, la cual es responsable de una atención deficiente al cliente y causa de un mal análisis y otorgamiento del crédito.
- ❖ Al evaluar el proceso de cobranza la empresa no cuenta con un manual de cobros, lo cual se traduce en un alto riesgo de recuperación de cuentas por cobrar o pérdidas por irrecuperabilidad.
- ❖ Según la evaluación realizada se evidenció la existencia de riesgos que afectan las operaciones que realiza la empresa Grupo Alonso, S.A.

**PROPUESTA DE MEJORAS**  
PARA: GRUPO ALONSO, S.A.

Después de haber realizado el estudio respectivo, se plantea al Grupo Alonso, S.A. la siguiente propuesta de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar, para determinar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza.

Esta propuesta tiene como finalidad el proveer una herramienta eficaz para toda la organización, pero fundamentalmente al personal involucrado en el otorgamiento de crédito y gestión de cobranza de cartera.

Al establecer el costo de esta implementación la propuesta, se mantienen los principios de eficiencia, eficacia y economía, toda vez que el desarrollo de políticas y su implementación no resultan costosas, debido a que el personal con que cuenta la mueblería está dispuesto al aprendizaje y podría considerarse sólo escribir lo que ya se hace en la práctica.

### **1. Descripción del proceso de crédito y cobranza mediante el uso de flujogramas:**

Se hizo un diagnóstico en Grupo Alonso, S.A., observamos que no cuentan con políticas escritas, tampoco tienen flujograma de cobro ni de crédito, por ese motivo se decidió hacerlos para que la empresa los tenga.

Pasos para análisis de crédito:

#### **Sujetos de crédito:**

Serán sujetos de crédito: personas jurídicas y naturales con negocio que puedan demostrar sus ingresos presentando lo siguiente:

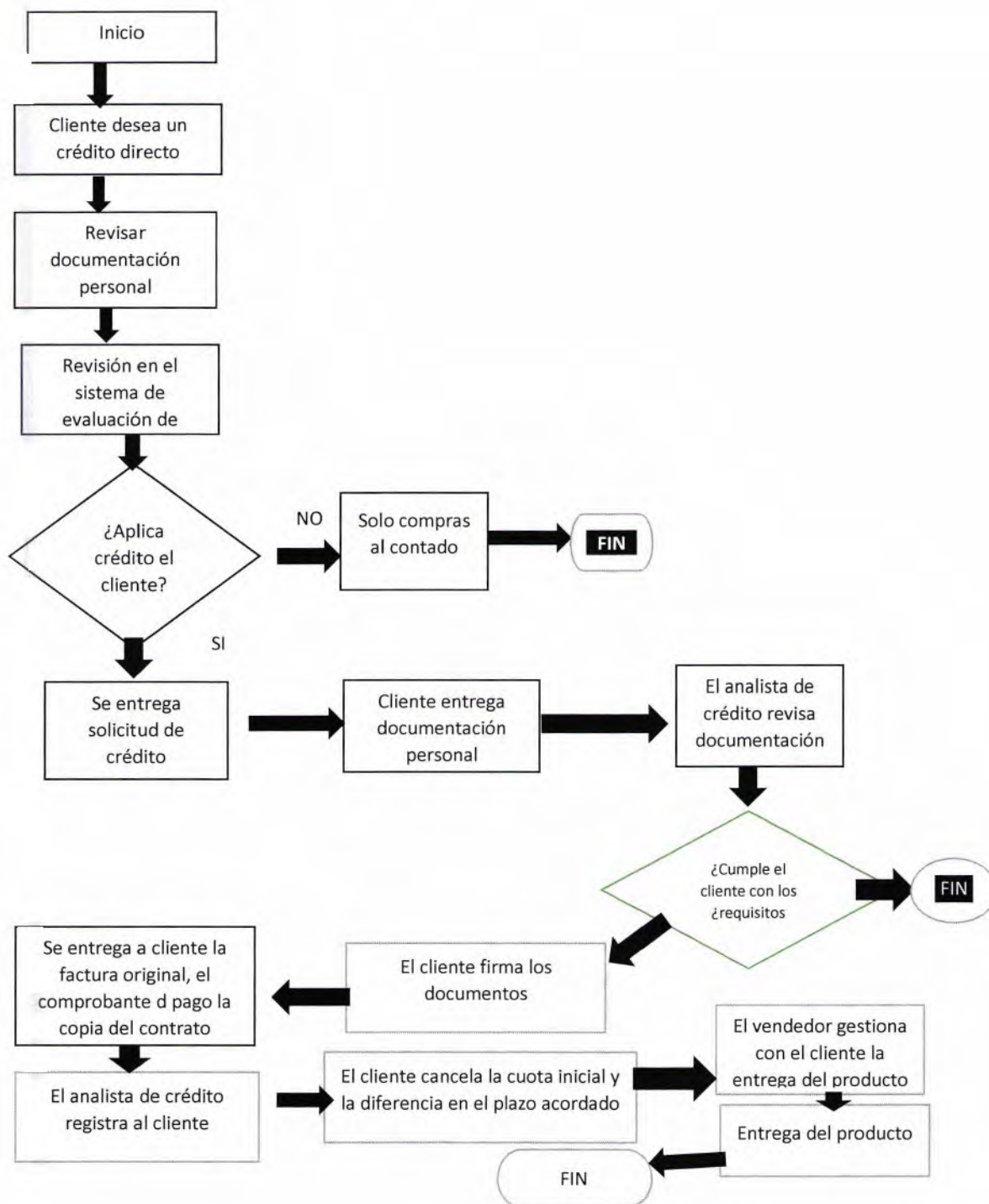
- ❖ Número de cédula o RUC.
- ❖ Referencias crediticias sólidas.
- ❖ Dirección comprobable y estados financieros auditados.

Las personas sujetas a créditos deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar original y copia de su C.I.P, y su RUC.

**Documentación requerida:**

- ❖ El cliente desea un crédito directo.
- ❖ El asistente de crédito deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al jefe de créditos para su debido análisis.
- ❖ La persona encargada de la revisión de la documentación revisará que la misma esté completa y sea verídica.
- ❖ Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y personales.
- ❖ Ver si el cliente cumple con todos los requisitos.
- ❖ Se autorizará el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.
- ❖ El cliente firma los documentos.
- ❖ Se le entrega al cliente la factura original, el comprobante de pago y copia del contrato.
- ❖ El analista de crédito registra al cliente.
- ❖ El cliente paga cuota inicial y la diferencia en el plazo acordado.
- ❖ El vendedor gestiona con el cliente la entrega del producto.
- ❖ Se entrega el producto.

## FLUJOGRAMA DE VENTA AL CRÉDITO



## **ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO SOBRE EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.**

1. Llenar el perfil del cliente: presentar cédula y quien lo hace
2. Consultar a la Autoridad Panameña de Crédito (APC).
3. Llenar solicitud de crédito.
4. Presentar documentación: Que documentos debe presentar, como cédula, talonario de cheque, ficha o sustentador de ingresos, recibo de luz agua o teléfono para verificar la dirección
5. Análisis de la documentación requerida.
6. Presentación al comité de crédito.
7. Análisis y aprobación del crédito, quien lo analiza y lo aprueba, aquí deben establecer el límite de crédito.
8. Formalización del crédito: Se llena el contrato de crédito, se anexa los documentos como cedula, APC, recibos de luz etc., sustentador de ingresos, si se pidió codeudor los datos y formas del codeudor, monto del crédito, límite de crédito, letra ya sea mensual o quincenas o semanal etc., firma de orden de descuento y pagaré, etc.
9. Entrega del crédito.
10. Archivo de la factura: Debe establecerse que se abre expediente del cliente y se archiva toda la documentación del crédito incluyendo la factura original
11. Gestión de cobro: Imprimir mensualmente o quincenalmente el informe de cuentas por cobrar y el informe de morosidad. Para gestionar cobros.

## 2. Políticas del área de cobranza:

**Llamadas telefónicas:** En este caso el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.

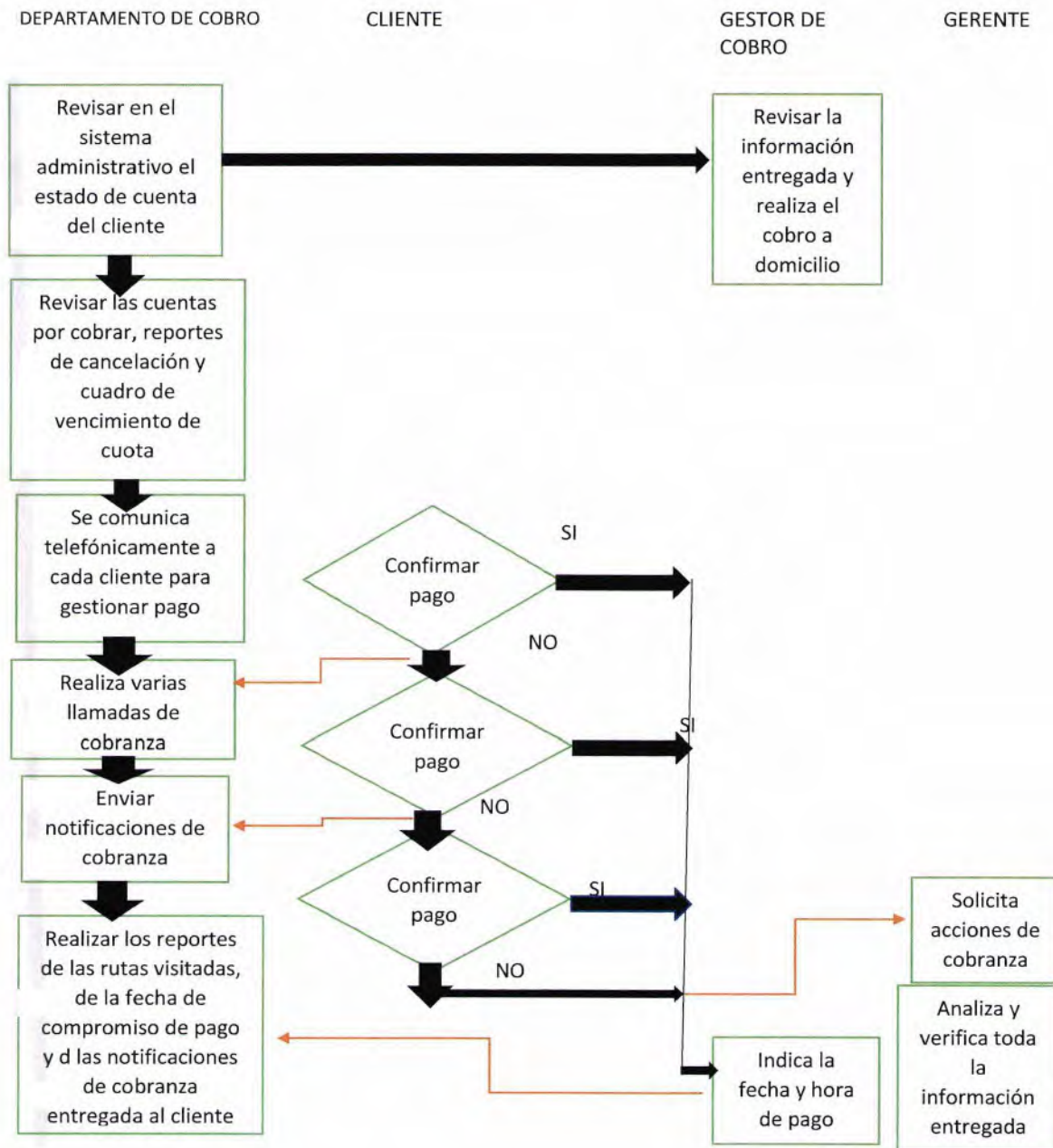
**Notificación por escrito:** Constituye la segunda opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.

**Visitas personales:** Esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.

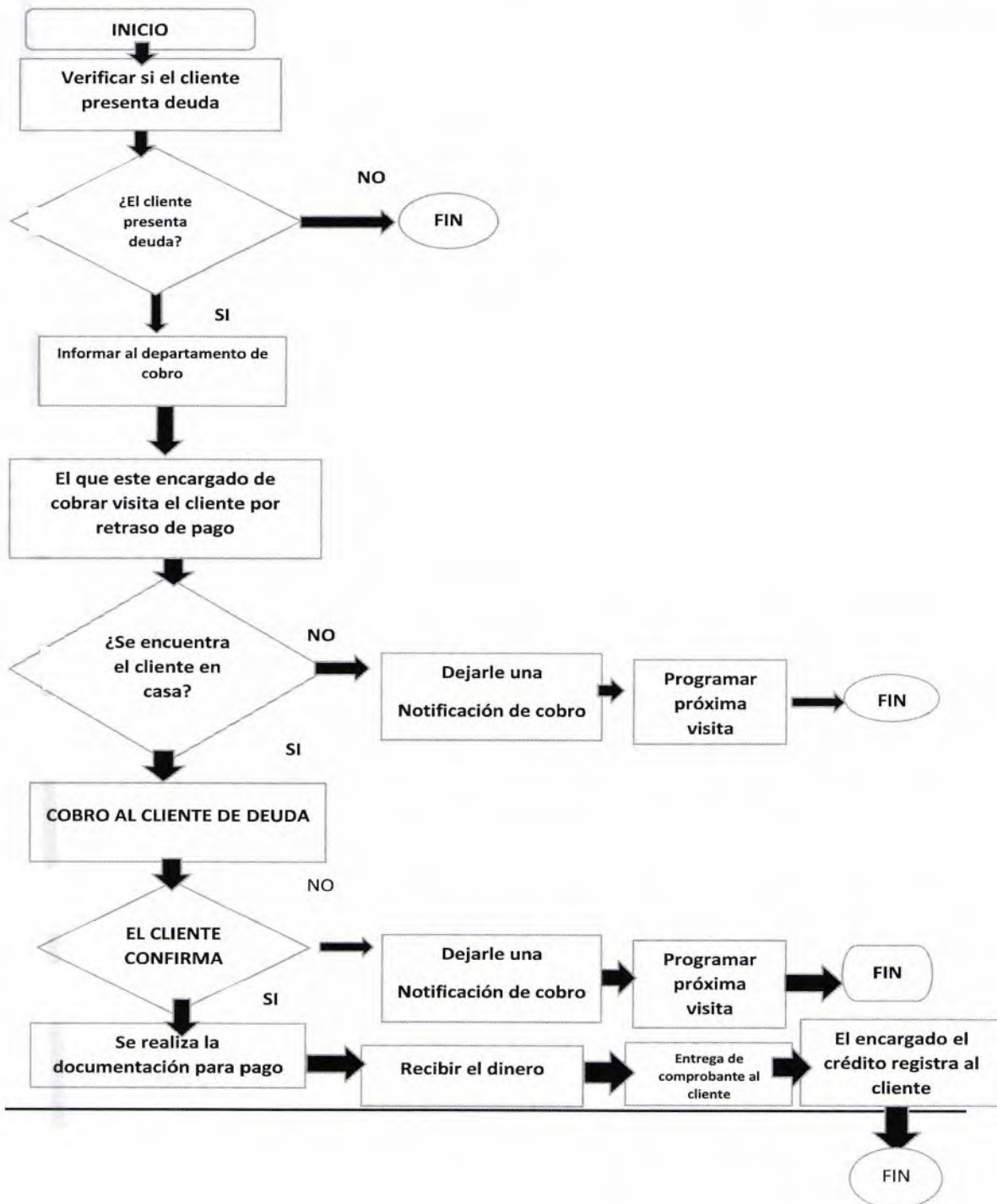
**Mediante agencias de cobranzas:** Es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.

**Recurso legal:** Es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

## FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZA



## FLUJOGRAMA DE COBRANZA A DOMICILIO



**GESTIÓN DE COBROS****GRUPO ALONSO, S.A., TONOSÍ**

Cliente: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

FECHA	EMPRESA	FACTURA N°	FORMA DE PAGO	IMPORTE	SALDO
29/09/2021	Grupo Alonso	5108	Caja	125.00	300.00

## CONCLUSIONES

Las investigaciones y observaciones llevadas a cabo para el desarrollo de este trabajo de intervención, nos han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

La ausencia de una estructura organizacional tipo funcional, puede provocar pérdida de tiempo en la identificación de la responsabilidad laboral.

La ausencia de un control interno que contenga políticas claras sobre los controles aplicables a cobros de clientes, puede tener un impacto significativo en el manejo de las cuentas por cobrar de la entidad auditada.

Grupo Alonso, S.A, no cuenta con un manual de crédito que contenga de manera escrita las políticas en materia crediticia que sirvan al colaborador como un marco de referencia en caso de existir alguna duda respecto a dicho procedimiento.

No existe en la empresa auditada un reglamento de cuentas por cobrar, que establezca de manera clara que los procesos de cobranzas se realizan de conformidad a los controles previamente establecidos.

Los riesgos identificados por su nivel de impacto representan una situación grave que puede afectar significativamente cada proceso que realiza la empresa auditada.

## RECOMENDACIONES

Reconocer la necesidad e importancia de mantener una adecuada estructura organizacional, que describa claramente las funciones de cada colaborador.

Gestionar la creación y seguimiento de un sistema de control interno eficiente y eficaz que agilice el retorno de divisas a la empresa.

Mejorar la forma de registro de la documentación a diario, para que se vea y se cuente con más seguridad.

Establecer un reglamento de cobros, que indique de manera clara el proceso de cobranza a seguir.

Implementar medidas correctivas que puedan minimizar el impacto de los riesgos identificados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANTILLÓN, G. C. (2010) *Cobranza efectiva*. Retrieved from [http:// Cobranza efectiva. Blogs pot.com/](http://Cobranza efectiva. Blogs pot.com/)
- BUESO, J. C. (2012). *Crisis Económica y Modelo Social: La sostenibilidad del Estado de Bienestar*
- CARRAZA, L, & Noi, T (2008). *Mejores Prácticas en estrategias de cobranza*.
- CEPEDA, Alonso, G. (1999). *Auditoría y Control Interno Bogotá, D.C*; Colombia. Editorial. Mac Graw. Hill.
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo G. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2ª. Edición. Bogotá, Colombia.
- MONTILLA, S.A. (2009). *Auditoria de Control Interno*. Segunda Edición. Bogotá, D.C Colombia: Ecoe Ediciones.
- PERDOMO, A. (2004) *Fundamentos de Control Interno*. Novena Edición, México. Editorial Thomson.
- PERFIL, F. (2009). *Actualidad Empresarial*. Retrieved from <http://www>.
- RAY, W, &. Peny, K. (2010). *Auditoria un enfoque integral*.
- SÁNCHEZ, H. L. Raúl (2002). *Control Interno Bogotá, D.C*. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

## CUESTIONARIO

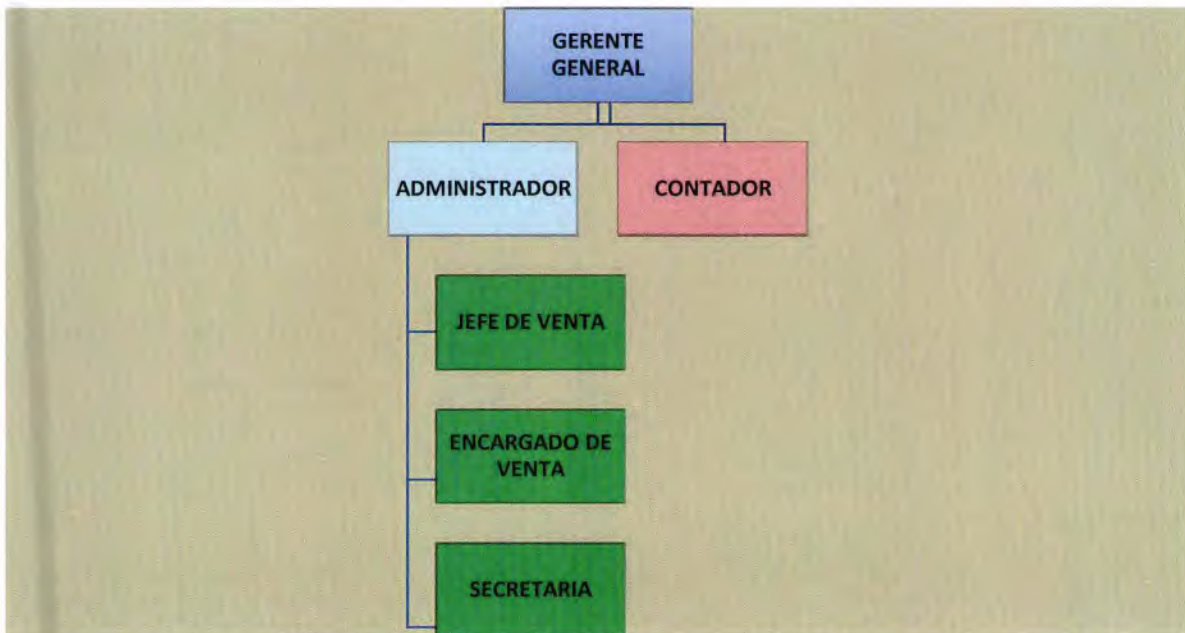
TEMA: Auditoría Operativa para Diseñar un Sistema de Control Interno, que Facilite la Gestión de Cobro en la Empresa Grupo Alonso, S.A. - Tonosí.	
Herramienta: Cuestionario.	Objetivo: Conocer el manejo de las cuentas por cobrar de la Mueblería Grupo Alonso, S.A..
Área: Cobranzas.	

REF.	PREGUNTA	NO	SI	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿La empresa cuenta con una política de control establecida?				
2.	¿Las políticas de control están escritas?				
3.	¿Tiene la mueblería algún documento que comprometa a la persona hacer su pago?				
4.	¿Cuándo el cliente se atrasa con un pago se le llama para comunicarles como primer aviso?				
5.	¿Tiene la empresa diferente tipo de cobro?				
6.	¿Cuenta la empresa con una Gestión de Cobro?				
7.	¿Cree usted que ayudaría a la empresa el diseño de una Gestión de Cobro?				
8.	¿Cuenta Grupo Alonso con un departamento bien actualizado sobre lo que es cobranza?				
9.	¿Se le cobra interés por la otorgación de un crédito?				
10.	¿Se cuenta con un registro de las cuentas por cobrar por la antigüedad de saldo?				
11.	Se actualizan periódicamente los datos del cliente				
12.	¿Existe en la empresa un organigrama de funciones?				



## ANEXO 3

## ORGANIGRAMA SUGERIDO PARA GRUPO ALONSO S.A.



**Fuente:** Elaboración propia de investigador.

## ANEXO 4

## EVIDENCIAS QUE SUSTENTAN LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE PROYECTO DE INTERVENCIÓN

