

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO ÁREA DE  
CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA BURRASKA  
COMUNICACIÓN CIA. LTDA. DEDICADA A LA PRODUCCIÓN,  
REALIZACIÓN Y COBERTURA DE VIDEOS PUBLICITARIOS EN  
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**AUTORAS:  
  
PRISCILA ESTEFANÍA MEJÍA CABEZAS  
CAROLINA ANDREA TANDAZO PAREDES**

**DIRECTOR:  
LUIS ALBERTO CAHUASQUI GUZMÁN**

**Quito, abril del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, abril del 2015

---

PRISCILA ESTEFANÍA  
MEJÍA CABEZAS  
172162066-2

---

CAROLINA ANDREA  
TANDAZO PAREDES  
060402416-6

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis va dedicado en primer lugar a mis padres y hermana que desde siempre han sido mi guía y ejemplo a seguir, enseñándome que en la vida todo es posible de alcanzar si se le pone empeño, esfuerzo y dedicación. También se la dedico al amor de mi vida y a mi bebé que han estado ahí día y noche siendo mi compañía, ayuda, y el motor que me impulsa para ser cada día mejor. Finalmente se lo dedico a aquellas personas que confiaron ciegamente en mí, alentándome a que culmine esta etapa con grandes méritos y logros.

*Carolina*

El presente trabajo de tesis está dedicado a mis padres que con el amor y apoyo brindado me ayudaron a salir adelante y nunca desistir a mis sueños. Y de manera especial a mi madre que es el motor de mi vida la mujer, la madre y la amiga. A mis hermanos que han sido mi ejemplo de superación y han llenado de ternura y cariño cada día de mi vida.

*Priscila*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos al Dr. Luis Cahuasqui director del presente trabajo por guiarnos y apoyarnos a través de sus conocimientos durante el desarrollo del mismo.

A Burraska Comunicación, de manera especial a sus directivos, funcionarios y trabajadores por brindarnos la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Agradezco a su vez a mi compañera de tesis, quien es una amiga verdadera que estuvo en los momentos tristes y felices de la vida estudiantil, impulsándome a alcanzar en su totalidad las metas y objetivos propuestos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Fundamentos teóricos del control interno.....	2
1.1.1. Definición de control interno .....	3
1.1.2. Objetivos de control interno.....	4
1.1.3. Importancia del control interno.....	5
1.1.4. Componentes del control interno .....	5
1.1.5. Ventajas y desventajas del control interno.....	11
1.1.5.1. Ventajas.....	11
1.1.5.2. Desventajas .....	11
1.1.6. Responsabilidad del control interno.....	12
1.1.7. Características del control interno .....	14
1.1.8. Clasificación del control interno .....	15
1.1.8.1. Control interno administrativo .....	15
1.1.8.1.1. Definición de control interno administrativo.....	15
1.1.8.1.2. Objetivos del control interno administrativo .....	16
1.1.8.1.3. Elementos del control interno administrativo.....	17
1.1.8.2. Control interno contable o financiero .....	17
1.1.8.2.1. Definición del control interno contable o financiero.....	17
1.1.8.2.2. Objetivos del control interno contable o financiero .....	17
1.1.9. Métodos de evaluación del control interno .....	19
1.1.9.1. Método descriptivo .....	19
1.1.9.1.1. Definición del método descriptivo .....	19
1.1.9.1.2. Ventajas y desventajas del método descriptivo .....	19
1.1.9.1.3. Ejemplo de formato de método descriptivo.....	20
1.1.9.2. Método de cuestionario.....	20
1.1.9.2.1. Definición del método de cuestionario .....	20
1.1.9.2.2. Ventajas y desventajas del método de cuestionario.....	21
1.1.9.2.3. Ejemplo de formato de método de cuestionarios.....	22
1.1.9.3. Método gráfico o diagrama de flujos .....	22
1.1.9.3.1. Definición del método gráfico o diagrama de flujos .....	22

1.1.9.3.2. Ventajas y desventajas del método gráfico.....	22
1.1.9.3.3. Ejemplo de método gráfico.....	23
1.1.9.4. Método combinado .....	23
1.1.9.4.1. Definición del método combinado .....	23
1.1.10. Riesgos de control interno .....	24
1.1.10.1. Definición de riesgo .....	24
1.1.10.2. Riesgos de auditoría.....	24
1.1.10.2.1. Riesgo inherente.....	24
1.1.10.2.2. Riesgo de control.....	25
1.1.10.2.3. Riesgo de detección.....	25
1.1.10.3. Matrices de riesgos .....	25
1.1.10.3.1. Definición.....	25
1.1.10.3.2. Elaboración de la matriz de riesgos.....	26
1.1.10.3.3. Diseño de una matriz de identificación y priorización de riesgos.....	27
1.1.10.3.4. Ejemplo de una matriz de identificación y priorización del riesgo.....	28
1.1.10.4. Pruebas aplicables a los riesgos .....	29
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>31</b>
<b>GENERALIDAD DE BURRASKA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>31</b>
2.1. Antecedentes.....	31
2.2. Aspectos generales.....	32
2.2.1. Misión.....	32
2.2.2. Visión.....	32
2.2.3. Objetivos.....	33
2.2.3.1. Objetivo general.....	33
2.2.3.2. Objetivos específicos .....	33
2.2.4. Ubicación .....	34
2.3. Análisis FODA de la compañía Burraska Comunicación.....	35
2.4. Organigrama estructural y funcional .....	39
2.5. Características internas .....	47
2.5.1. Productos y servicios .....	47
2.5.2. Proveedores.....	50
2.5.3. Clientes .....	51
2.5.4. Flujo de procesos de producción, realización y cobertura de videos publicitarios.....	52

2.6.	Diseño básico de una entidad.....	54
2.6.1.	Manuales, reglamentos y códigos .....	54
2.6.2.	Políticas.....	55
CAPÍTULO 3 .....		57
DESARROLLO DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....		57
3.1.	Análisis y desarrollo de la propuesta de diseño .....	57
3.2.	Objetivos del diseño de sistema de control interno para el área de crédito y cobranzas.....	58
3.3.	Componentes del sistema de control interno para el área de créditos y cobranzas .....	59
3.4.	Evaluación de control interno, análisis situacional para el área de créditos y cobranzas.....	60
3.5.	Medición de riesgos para el área de créditos y cobranzas .....	64
3.6.	Desarrollo de la propuesta del diseño del sistema de control interno administrativo y financiero para el área de créditos y cobranzas de la Compañía Burraska Comunicación Cía. Ltda. ....	80
3.6.1.	Objetivo, alcance e introducción del sistema de control interno para el área de créditos y cobranzas Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	80
3.6.2.	Diseño del organigrama estructural para el área de créditos y cobranzas. ..	81
3.6.3.	Diseño del organigrama funcional para el área de créditos. ....	82
3.6.3.1.	Diseño de los procedimientos administrativos para el área de créditos.....	84
3.6.3.2.	Diseño de los procedimientos financieros para el área de créditos .....	87
3.6.3.3.	Diseño de los políticas para el área de créditos .....	89
3.6.4.	Diseño del organigrama funcional área de cobranzas.....	93
3.6.4.1.	Diseño de los procedimientos administrativos para el área de cobranzas ...	95
3.6.4.2.	Diseño de los procedimientos financieros para el área de cobranzas .....	97
3.6.4.3.	Diseño de los políticas para el área de cobranzas .....	99
CONCLUSIONES .....		101
RECOMENDACIONES .....		102
LISTA DE REFERENCIAS .....		103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de control interno .....	4
Figura 2. Actividades de control. Importancia para el auditor.....	9
Figura 3. Ventajas y desventajas del control interno .....	11
Figura 4. Ejemplo de organigrama estructural .....	13
Figura 5. Jerarquía y responsabilidad de los actores de control interno .....	14
Figura 6. Objetivos del control interno administrativo .....	16
Figura 7. Objetivos del control interno contable o financiero .....	18
Figura 8. Elementos del control interno contable o financiero .....	18
Figura 9. Ejemplo de método descriptivo .....	20
Figura 10. Ejemplo de método de cuestionario.....	22
Figura 11. Ejemplo de método gráfico.....	23
Figura 12. Elaboración de la matriz de riesgos .....	26
Figura 13. Diseño de una matriz de identificación y priorización del riesgo .....	27
Figura 14. Ejemplo de matriz de identificación y priorización del riesgo .....	28
Figura 15. Objetivos estratégicos. Investigación de campo .....	34
Figura 16. Organigrama estructural de Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	39
Figura 17. Principales servicios ofrecidos por Burraska Comunicación Cía. Ltda. ..	48
Figura 18. Flujo de proceso de la creación de un elemento de audio y video de Burraska Comunicación Cía. Ltda. ....	52
Figura 19. Objetivos del trabajo de investigación. Investigación de campo.....	58
Figura 20. Objetivos de control interno plasmados en Burraska Comunicación.....	59
Figura 21. Componentes de control interno inmersos en Burraska Comunicación...	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del control interno .....	6
Tabla 2. Ventajas y desventajas método descriptivo .....	20
Tabla 3. Ventajas y desventajas método cuestionario.....	21
Tabla 4. Ventajas y desventajas método de gráficos.....	22
Tabla 5. Cuadro comparativo constitución Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	31
Tabla 6. Fortalezas y debilidades de Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	36
Tabla 7. Oportunidades y amenazas Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	37
Tabla 8. Organigrama funcional junta de accionistas y gerente general Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	40
Tabla 9. Organigrama funcional dirección de ventas y marketing Burraska Comunicación Cía. Ltda.....	41
Tabla 10. Organigrama funcional dirección administrativa financiera Burraska Comunicación .....	42
Tabla 11. Organigrama funcional dirección de ventas y marketing Burraska Comunicación .....	44
Tabla 12. Organigrama funcional dirección de diseño y multimedia Burraska Comunicación .....	47
Tabla 13. Principales clientes de Burraska Comunicación Cía. Ltda. ....	51
Tabla 14. Descripción del proceso de la creación de un elemento de audio y video de Burraska Comunicación Cía.Ltda. ....	53
Tabla 15. Principales políticas de Burraska Comunicación Cía. Ltda. ....	56
Tabla 16. Análisis financiero de los activos de Burraska Comunicación .....	62
Tabla 17. Análisis Financiero de los pasivos y patrimonio de Burraska Comunicación .....	63
Tabla 18. Cuestionario de control interno para el área de créditos .....	64
Tabla 19. Evaluación del control interno .....	70
Tabla 20. Cuestionario de control interno área de cobranzas .....	70
Tabla 21. Evaluación de control Interno área de cobranzas.....	79

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación se desarrolló con la finalidad de proponer un sistema de control interno para la compañía Burraska Comunicación debido a que la misma no cuenta con el personal profesional capacitado y con nivel académico para que lleven a cabo las gestiones de cobranzas y tener un debido control de la cartera y la documentación vencida, por lo que se requiere de un análisis profundo para encontrar soluciones a todos los problemas existentes, el cual está influenciado a su vez por la no existencia de un manual de control interno que los permita guiarse y llevar a cabo sus funciones con eficiencia y efectividad.

Es por esta razón que este trabajo recoge información que pretende esclarecer el sistema propuesto, y sus beneficios para poder implementar los debidos controles y procedimientos con la finalidad de mejorar el desempeño y alcanzar así los objetivos establecidos.

La información recopilada es resultado de un estudio de campo, revisión de documentación, entrevistas y conversaciones mantenidas con el personal de la empresa, lo que con lleva a que la información plasmada en el capítulo tres refleje la realidad de la misma y las sugerencias sean enfocadas a la mejora de los procesos y procedimientos que son llevados de manera empírica en Burraska Comunicación.

## **ABSTRACT**

This present dissertation was made in order to develop a design for internal control for the area of credit and collections in Burraska Communication because it doesn't have professional academic staff which carry out the collection management, and doesn't have a proper control of the accounts receivable and nonperforming documentation, so it requires a deep analysis to find solutions to all the problems, which in turn is influenced by the absence of a manual for internal control that allows guided and perform their duties efficiently and effectively.

For the reason mentioned before the thesis includes information that intend to clarify the proposed, and the benefits in the use of the internal control in the company in order to implement proper controls and procedures because we want to improve the performance and achieve the objectives.

The information collected is the result of a field study, documentation review, interviews and discussions with Burraska's personnel, so that leads to information included in chapter three reflects the reality of it and the suggestions are focused to improving the processes and procedures that are carried out in an empirical way in the company.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación fue realizado con la finalidad de desarrollar una propuesta de diseño de control interno para el área de crédito y cobranzas que le permita a la empresa conocer de manera precisa si sus objetivos están siendo alcanzados mediante el cumplimiento de procesos, normas, políticas y reglamentos proporcionados a toda la organización. Es así como hemos procedido a dividir el trabajo en tres capítulos agrupando información importante y congruente.

En el primer capítulo se expone el sustento teórico del control interno, componentes que forman parte de un control interno, tipos de control interno existente, métodos para una correcta evaluación del control interno, identificando con ello tipos de riesgos existentes junto a una matriz de riesgos que ayudarán a tener claro lo que se pretende diseñar y proponer a Burraska Comunicación.

El segundo capítulo detalla los antecedentes y cultura organizacional así como un diagnóstico de la situación real de la empresa, este capítulo se ha basado en la información proporcionada por parte de la gerencia, además en el mismo se propone misión, visión y objetivos mejorados, un análisis FODA que permite conocer los productos, servicios, clientes y proveedores que forman parte de la entidad.

El tercer capítulo es el desarrollo de la propuesta, es aquí donde se incorpora de forma práctica todo lo analizado y formulado en el primer capítulo, haciendo de lo teórico una práctica que agrupa elementos de control interno necesarios para alcanzar objetivos, modelo de evaluación de control interno exclusivamente basado en cuestionarios permitiéndonos visualizar de manera amplia las prácticas organizacionales de Burraska Comunicación.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de haber realizado el trabajo en su totalidad.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Fundamentos teóricos del control interno

Antes de identificar y definir el control interno se debe conceptualizar que es un sistema y que es diseñar el mismo puesto que este trabajo de titulación está destinado al diseño de un sistema de control interno dentro de una compañía.

A continuación se conceptualizará que es diseño y que es sistema:

**“Diseño:** proceso creativo que nos permite innovar para mejorar la calidad de vida, persona, grupo o país, busca la satisfacer las necesidades de la sociedad”. (Wong, 1995, pág. 1)

Diseño es un proyecto, plan, o supone el pensamiento de soluciones a un tema o problemática.

Para el trabajo de investigación diseñar es presentar soluciones que permitan el desarrollo correcto de un proyecto o plan formulado en busca de la satisfacción de necesidades colectivas.

**Sistema** es un conjunto de elementos, de cualquier clase que se interrelacionan entre sí, por ejemplo los elementos pueden ser conceptos, pueden ser objetos, o pueden ser personas. El conjunto de elementos tiene tres propiedades, el comportamiento como un todo; ningún elemento tiene un efecto independiente en el otro; y no se pueden organizar en subgrupos independientes. (Monroy Alvarado, 1989, pág. 4)

Entonces se concluye que diseñar un sistema es buscar soluciones a un problema planteado en el cual sus componentes o elementos guardan interrelación e interdependencia permitiendo el alcance de objetivos.

### **1.1.1. Definición de control interno**

Según varias perspectivas y enfoques al control interno se lo puede definir por diversos puntos de vista de los cuales se citarán ciertos conceptos y se deducirá una definición estándar de acuerdo al análisis de los conceptos plasmados.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Romero Santander, 2008, págs. 37-38)

Según la definición anteriormente mencionada se puede plantear de manera personal la siguiente definición de control interno:

El control interno es un proceso importante dentro de toda entidad, que debe ser manejado y llevado a cabo por parte de todo el personal de los diversos departamentos creados, con el fin de cumplir las acciones, políticas y expectativas de alta dirección permitiendo evaluar las deficiencias en los procesos y mitigar los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos establecidos.

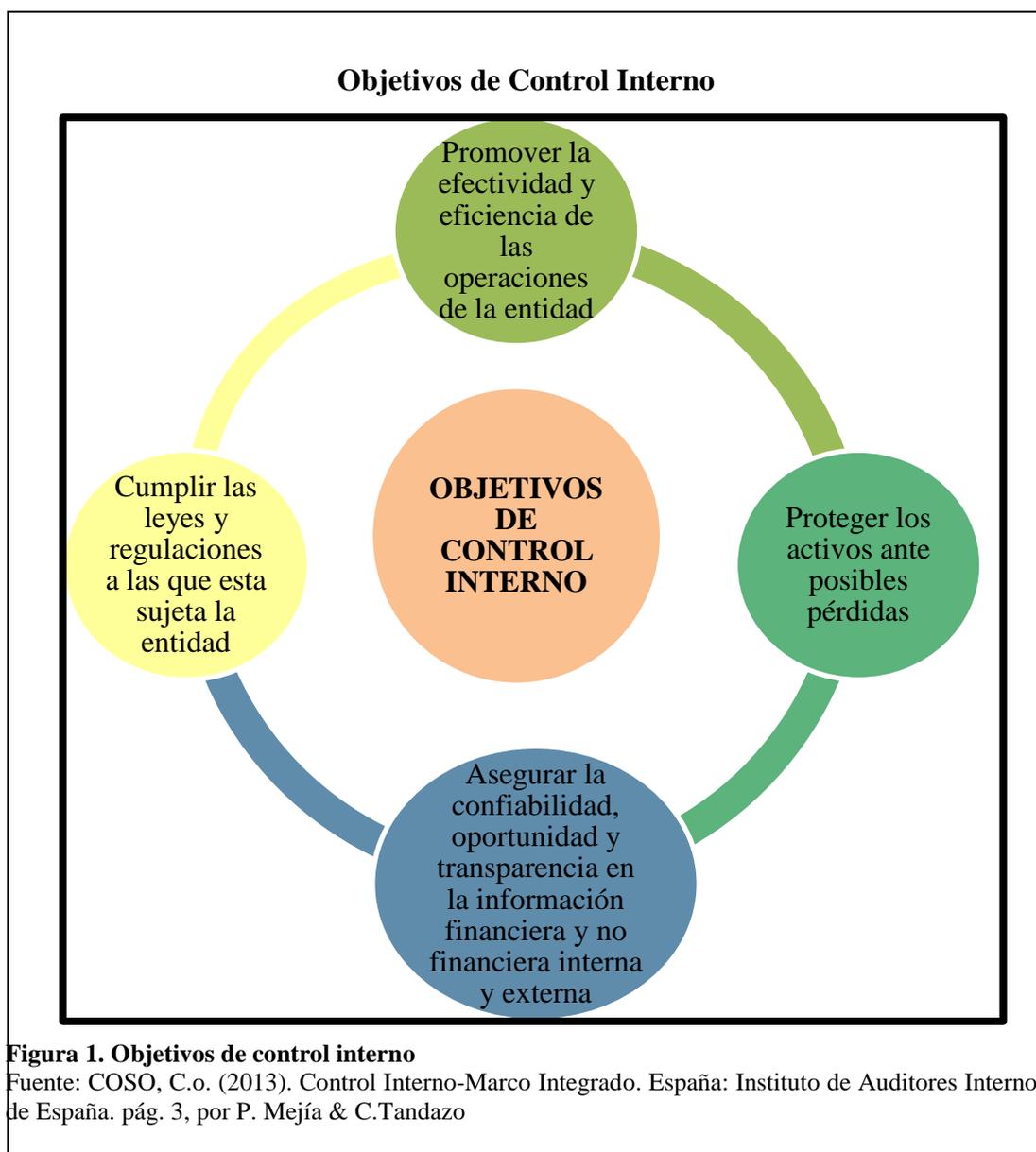
El COSO en su marco integrado define al control interno de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Control Interno-Marco Integrado COSO, 2013, pág. 3)

La implementación de un sistema de control interno ayuda a que toda entidad logre objetivos importantes y mantenga o mejore su rendimiento ante la sociedad,

buscando siempre la efectividad y eficiencia en las operaciones desarrolladas tanto de forma financiera y operacional, así como buscar la protección de los activos frente a pérdidas no esperadas, cumpliendo con leyes y normativa a las que está sujeta la entidad en la que se implantará el control interno.

### 1.1.2. Objetivos de control interno



El estudio Control Interno: Marco integrado del COSO establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno, la primera hace referencia a objetivos operativos los mismos que establecen promover la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad mediante un manejo adecuado de costos, buscando siempre la incrementación de los

ingresos y mejorar así la gestión y el control de las operaciones, estos objetivos incluyen dentro de los mismo aquellos ligados al rendimiento financiero y operacional, además de la protección de sus activos frente a posibles pérdidas, ya que los mismos permiten medir los niveles de liquidez y solvencia que la empresa debe tratar para conseguir metas deseadas.

La segunda categoría es aquella referente a la información financiera y no financiera interna y externa la misma que debe ser confiable, oportuna y transparente para que esta sea conocida y desarrollada por todo el personal que forma parte de una organización.

Las entidades deben buscar el cumplimiento de leyes y regulaciones a las que se encuentran sujetas durante su proceso operacional en beneficio propio y del ente de control llevando a cabo el objetivo de cumplimiento perteneciente a la tercera categoría.

### **1.1.3. Importancia del control interno**

La importancia de una implementación y manejo de control interno depende de la actividad operacional de la empresa en que se emplea el sistema de control interno y dependerá a su vez del papel que desempeñen las distintas partes interesadas en el mismo.

En el caso de que una entidad sea dirigida por varios dueños o es una sociedad en la que se tiene varios empleados y a su vez las actividades asignadas son múltiples y variadas, es necesario contar con un apropiado sistema de control interno, optimizando recursos, reduciendo costos y dinero para con ello evitar errores y establecer así de manera anticipada la corrección de actividades, logrando alcanzar metas.

### **1.1.4. Componentes del control interno**

Se puede encontrar 8 componentes del control interno según el Control Interno Marco Integrado COSO (2013) que guardan relación entre sí, además de que se

encuentran integrados en el proceso llevado a cabo por la dirección para evaluar y monitorear las actividades que la entidad maneja (págs. 4-5).

**Tabla 1. Componentes del control interno**

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO		
SEGÚN COSO I	SEGÚN COSO II	UNIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES
Ambiente de Control		1.Ambiente de Control
	Establecimiento de Objetivos	2.Establecimiento de Objetivos
	Identificación de Acontecimientos	3.Identificación de Acontecimientos
Evaluación de Riesgos		4.Evaluación de Riesgos
	Respuesta a los Riesgos	5.Respuesta a los Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	6.Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	7.Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	8.Supervisión

Nota: La tabla muestra los componentes según el COSO I y COSO II que fueron unificados para un mejor estudio existiendo así 8 componentes indispensables en un control interno adecuado.

Fuente: COSO, P.o. (2013). Control Interno-Marco Integrado. España: Instituto de Auditores Internos de España. págs.4-5, por P. Mejía & C. Tandazo

Una vez definidos cuáles son los componentes del control interno tomados del COSO I así como del COSO II, a continuación se realizará una breve descripción de que es cada uno, basados en la información de los autores:

#### **a) Ambiente de control**

Crea el tono de la organización al influir en la conciencia del control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes. Entre sus factores figuran los siguientes: Integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional. (Whittington & Pany, 2005, pág. 214)

El ambiente de control es la base del control interno aquí se demuestra el compromiso que tiene el personal de la organización y los valores éticos que los guían, también las líneas jerárquicas, el profesionalismo y los niveles de autoridad y responsabilidad que se dan con el fin de cumplir los objetivos.

También se debe entender que este componente es el más importante de todos pues es el conjunto de normas, procesos y estructuras que conducen al personal para conseguir los objetivos de mayor influencia en este componente los empleados son el motor que impulsa a la entidad.

#### **b) Establecimiento de los objetivos**

“El establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los objetivos proporcionan las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades”. (Coopers&Lybrand, 1997, pág. 52)

Como aporte a este trabajo de investigación el establecer objetivos consiste en el planteamiento de objetivos de escala estratégica los mismos que se puedan cuantificar tanto en lo referente a información, de cumplimiento y los operativos.

#### **c) Identificación de eventos o acontecimientos**

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. (Control Interno-Marco Integrado COSO, 2013, pág. 4)

La alta dirección deberá identificar eventos de gran importancia que pueden afectar a la organización sea de forma positiva o negativa y por tanto se deberá implementar estrategias para el logro debido de los objetivos.

#### **d) Evaluación de riesgos**

La evaluación del riesgo sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello, amenazando la

consecución de los objetivos [...] Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlas. (Whittington & Pany, 2005, pág. 218)

Entonces se puede decir que la evaluación de los riesgos es un proceso dinámico que permite evaluar la presencia de un acontecimiento no esperado, el cual amenaza a la consecución de los objetivos planteados en una organización.

La evaluación de dicho acontecimiento debe estar en relación a niveles preestablecidos de tolerancia.

#### **e) Respuesta a los riesgos**

“La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo – beneficio”. (SISOL, 2014, pág. 19)

Una vez se han identificado los riesgos y se los han evaluado, de forma inmediata se determinará como responder a los mismos sea evitándolos, reduciéndolos, compartiéndolos o aceptándolos.

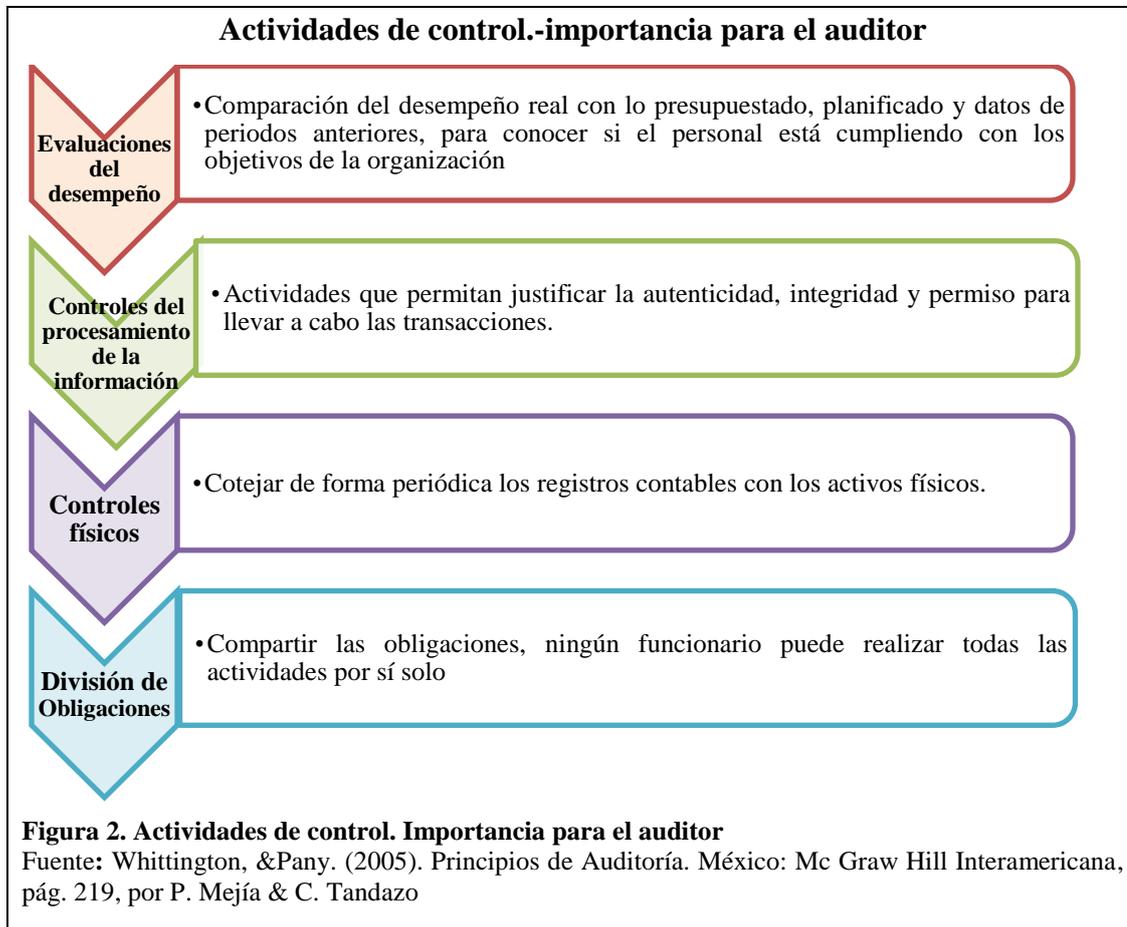
#### **f) Actividades de control**

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones la salvaguarda de activos y la segregación de funciones. (Coopers&Lybrand, 1997, pág. 67)

Una vez identificado los riesgos que no permiten la consecución de los objetivos, la alta dirección y el personal que labora en la organización debe establecer actividades y acciones mediante políticas y procedimientos para evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Actividades como aprobaciones, conciliaciones entre otras.

### Actividades de control: Importancia para los auditores

Según Whittington & Panny, (2005) “a los auditores les preocupa principalmente los riesgos relacionados con los objetivos de obtener informes financieros confiables” (pág. 218) por lo tanto las actividades de control que se pueden llevar a cabo para mitigarlos son:



### g) Información y comunicación

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir su responsabilidad. Los sistemas de información generan informes, que

recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. (Coopers&Lybrand, 1997, pág. 81)

La información es parte importante para la dirección ya que con esta se puede llevar a cabo todas las responsabilidades del control interno, para lo cual es necesario que dicha información sea clara y verídica en las diversas fuentes que se puede obtener.

El segundo componente importante para la dirección es la comunicación ya que hace posible que la información obtenida sea difundida de manera segura hacia los departamentos de una organización.

#### **h) Actividades de supervisión**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer

nivel directivo y al consejo de administración. (Coopers&Lybrand, 1997, pág. 93)

Supervisar es una evaluación periódica que permite controlar los componentes del control interno y conocer si los mismos se están aplicando de manera correcta.

Con dicha supervisión se puede mitigar o adelantarse a posibles riesgos que afecten en el proceso del control interno y ponerlas en conocimiento de la gerencia y personal directivo.

### 1.1.5. Ventajas y desventajas del control interno

#### 1.1.5.1. Ventajas

#### 1.1.5.2. Desventajas

<b>Ventajas y desventajas de control interno</b>	
<b>VENTAJAS</b> ✓	<b>DESVENTAJAS</b> ✗
Proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad.	El control interno no elimina por completo el riesgo sino que solo lo reduce hasta un nivel aceptable por la organización.
Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad.	El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales.
La comunicación del control interno garantiza el flujo de la información desde arriba y hacia abajo y a través de la organización.	
El consejo de administración, la alta dirección, otros miembros de la dirección y demás personal, los auditores internos y auditores externos usan el control interno como marco de referencia en el desarrollo de actividades que permitan la consecución de los objetivos.	“Elusión de los controles por la dirección: El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos”.(COSO, 2013)

**Figura 3. Ventajas y desventajas del control interno**  
 Fuente: COSO, C.o. (2013). Control Interno-Marco Integrado. España: Instituto de Auditores Internos de España. Y Whittington, Pany (2005). págs. 8-9 Principios de Auditoría. México: Mc Graw Hill Interamericana, por P. Mejía & C.Tandazo

El control interno según el COSO (2013) tiene ventajas tales como el proporcionar una seguridad razonable en la consecución de objetivos lo que con lleva a que la empresa pueda mitigar los riesgos reduciéndolos a un nivel de tolerancia aceptable,

también tiene como ventaja que la información es comunicada y de conocimiento de todos los miembros de una organización permitiendo que el control interno sea usado como referente en el desarrollo de actividades para el logro de metas y objetivos planteados.

En cuanto a las limitaciones del control interno se puede encontrar según autores como Whittington & Pany (2005) que el control interno no elimina por completo el riesgo ya que este depende de las personas que lo ejecutan y de aquellas que establecen directrices para que se lleve a cabo por lo que se puede aplicar un deficiente criterio profesional o tomar decisiones incorrectas que tengan como consecuencia el encubrimiento de hechos ilegítimos. (pág. 222)

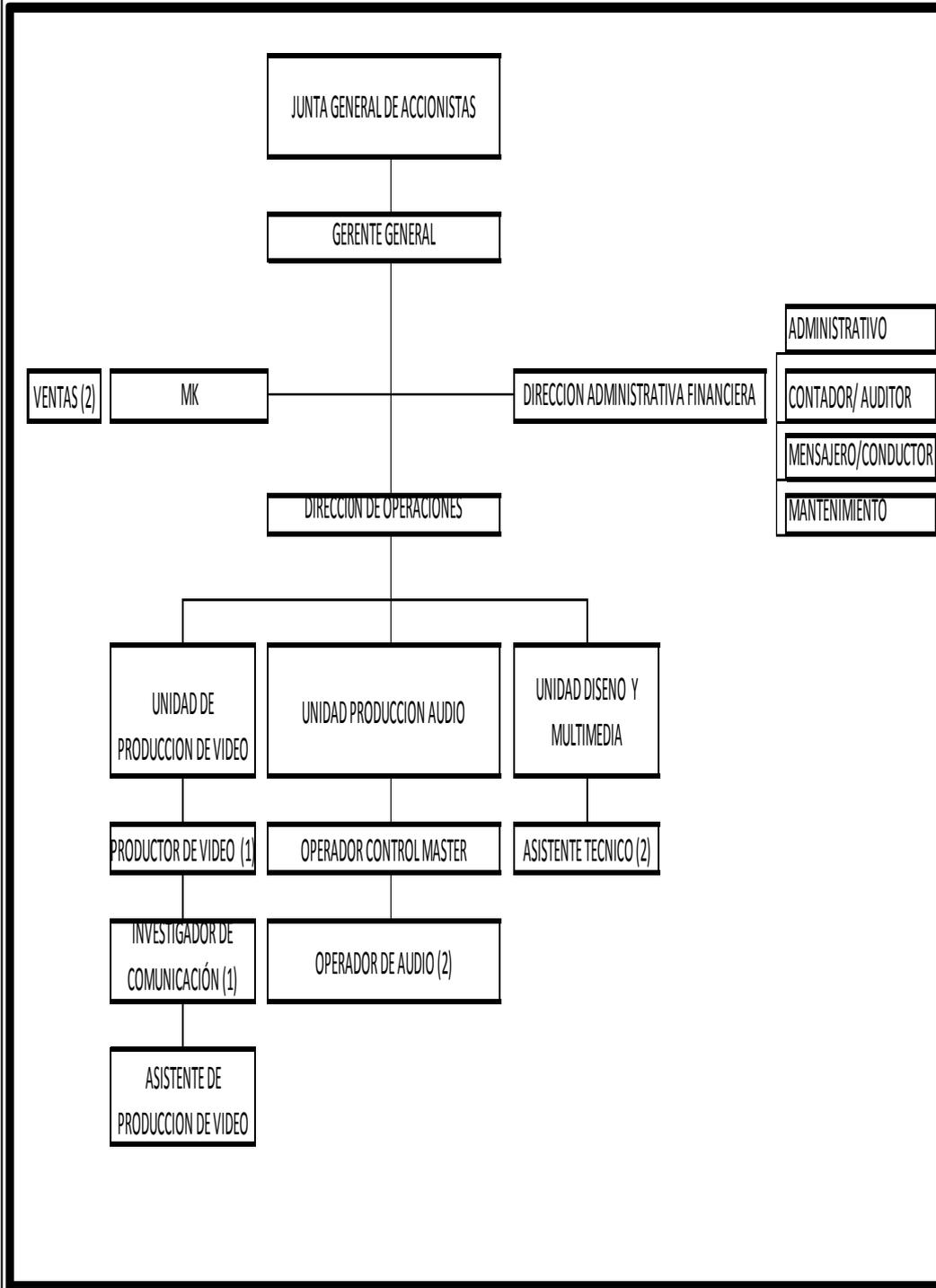
#### **1.1.6. Responsabilidad del control interno**

La responsabilidad del control interno recae sobre el talento humano y demás personal que labora en una entidad ya que las acciones son planteadas y dictadas por los directores, gerentes o administradores con el fin de evaluar y supervisar las operaciones y los empleados deben ponerlas en práctica.

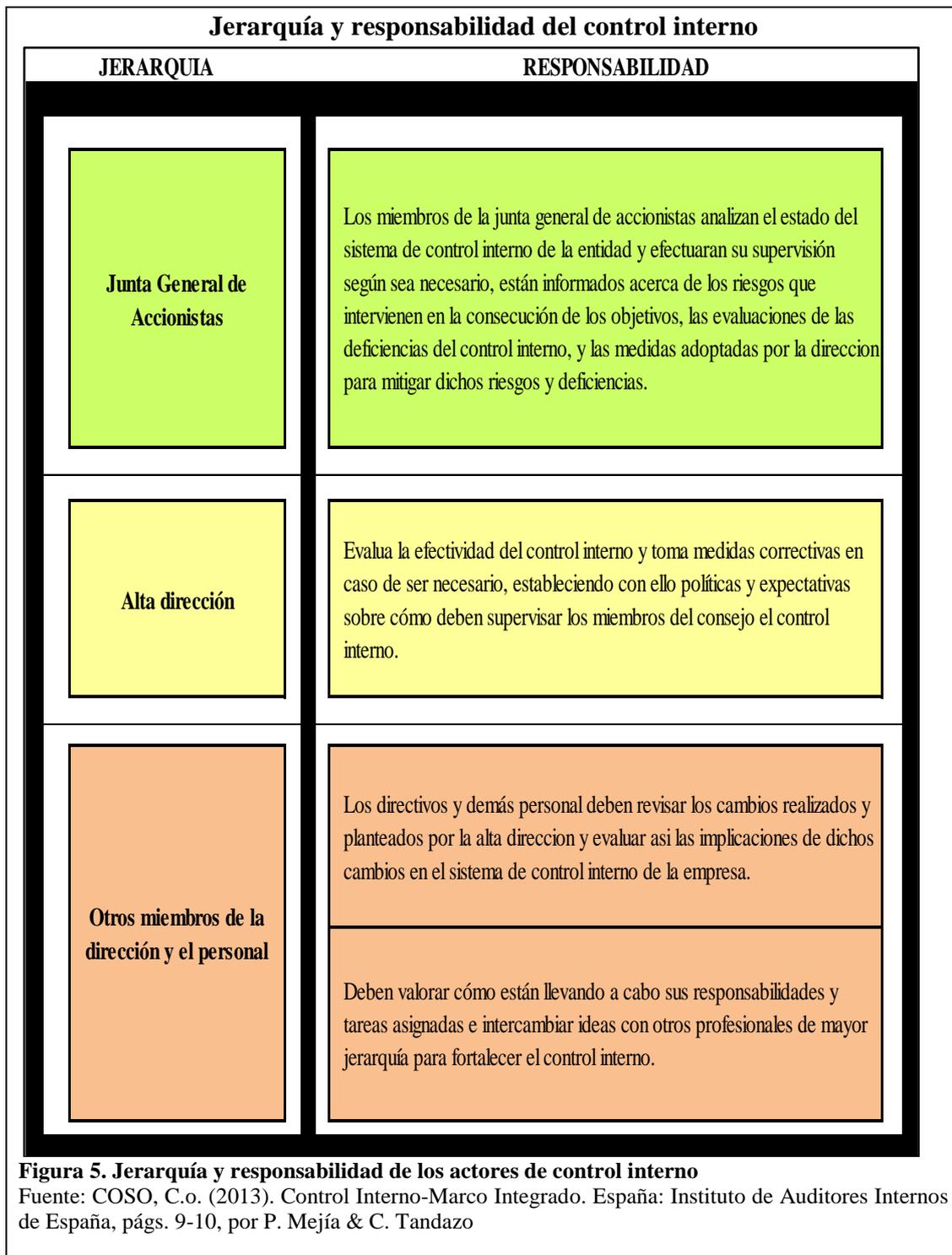
Entonces se puede decir que la responsabilidad recae sobre toda la estructura orgánica de la entidad tanto de forma vertical como horizontal, en busca de un alcance de objetivos bueno y alto.

Se presenta en la siguiente figura un ejemplo de la Estructura Orgánica que maneja Burraska Comunicación para conocer el ambiente de control dentro de los procesos que utiliza para la elaboración, producción y realización de videos publicitarios.

**Ejemplo de organigrama estructural**



**Figura 4. Ejemplo de organigrama estructural**  
 Fuente: (BURRASKA COMUNICACION)



### 1.1.7. Características del control interno

El Control Interno-Marco Integrado COSO (2013) en la definición del control interno refleja ciertos conceptos fundamentales, que al parecer para este trabajo de investigación pueden ser establecidas como características del control interno las mismas que son:

- Está orientado a la consecución de objetivos sean operacionales, de información o de cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas.
- Es llevado a cabo por personas, no solo son manuales, políticas, sistemas y formularios, sino se trata de personas y las acciones que son llevadas a cabo en cada nivel de la organización para desarrollar un efectivo control interno.
- Capaz de proporcionar seguridad razonable al consejo y a la alta dirección de la empresa.
- Es adaptable y flexible a la estructura de la entidad. (pág. 9)

### **1.1.8. Clasificación del control interno**

Por cuestión de estudios y efectos didácticos para un correcto trabajo de investigación se puede mencionar que al control interno se lo puede clasificar en dos formas:

- a) Control interno administrativo;
- b) Control interno contable o financiero

Cada uno con sus características específicas y diferencias significativas pues se debe conocer cuál será el que mejor se aplique y funcione en la organización, aunque ambos deberían ser incorporados de forma conjunta ya que se busca con los dos fomentar la eficiencia y efectividad de las operaciones y salvaguardar los activos que son propiedad de una empresa.

#### **1.1.8.1. Control interno administrativo**

##### **1.1.8.1.1. Definición de control interno administrativo**

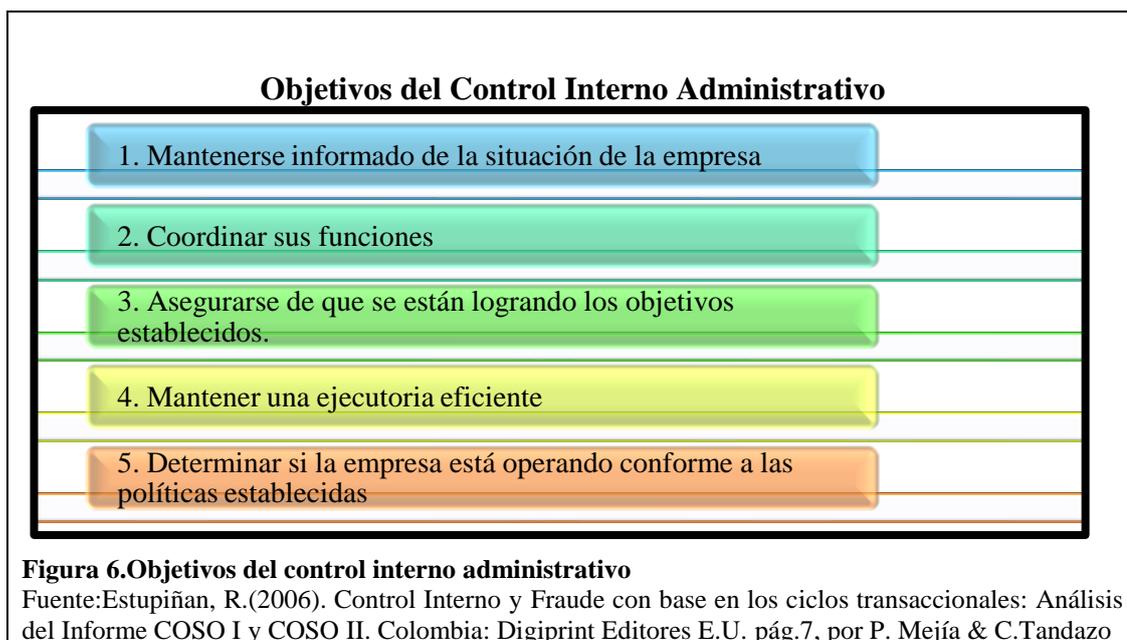
Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo control, tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones,

programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.  
(Cuellar, 2003, pág. 4)

Después de analizar los conceptos del control interno administrativo se puede decir que es un método de organización de las actividades de la entidad o aquellos procesos que permiten tomar una decisión y alcanzar los objetivos y metas programadas en un tiempo y lugar de los cuales la administración debe estar informado tanto de la situación que acarrea su empresa y ejecución eficiente de las actividades así como también la coordinación de las funciones debidas en los diversos elementos del control interno.

#### 1.1.8.1.2. Objetivos del control interno administrativo

Existen ciertos objetivos del control interno administrativos, como son los siguientes:



Para asegurar un logro de los objetivos que se ha establecido en una empresa esta debe entender que los mismos deben ser medibles, cuantificables y reales para que puedan ser alcanzados sea a corto plazo o a largo plazo, manteniéndose siempre informados sobre la situación de su empresa, coordinando funciones y otorgando responsabilidades que deben ser acatadas por el personal para con ello tener una ejecutoria eficiente de las operaciones y determinar si se está operando conforme a las políticas establecidas en su plan estratégico.

### **1.1.8.1.3. Elementos del control interno administrativo**

La administración para verificar el logro de los objetivos debe establecer el control para todos y cada uno de los elementos que conforman el control interno para con ello conseguir un logro óptimo de los objetivos establecidos, entendiéndose que los elementos del control interno administrativo son los componentes que establece el informe COSO los mismos que crean una oportunidad para eliminar controles no eficientes, redundantes o inefectivos.

### **1.1.8.2. Control interno contable o financiero**

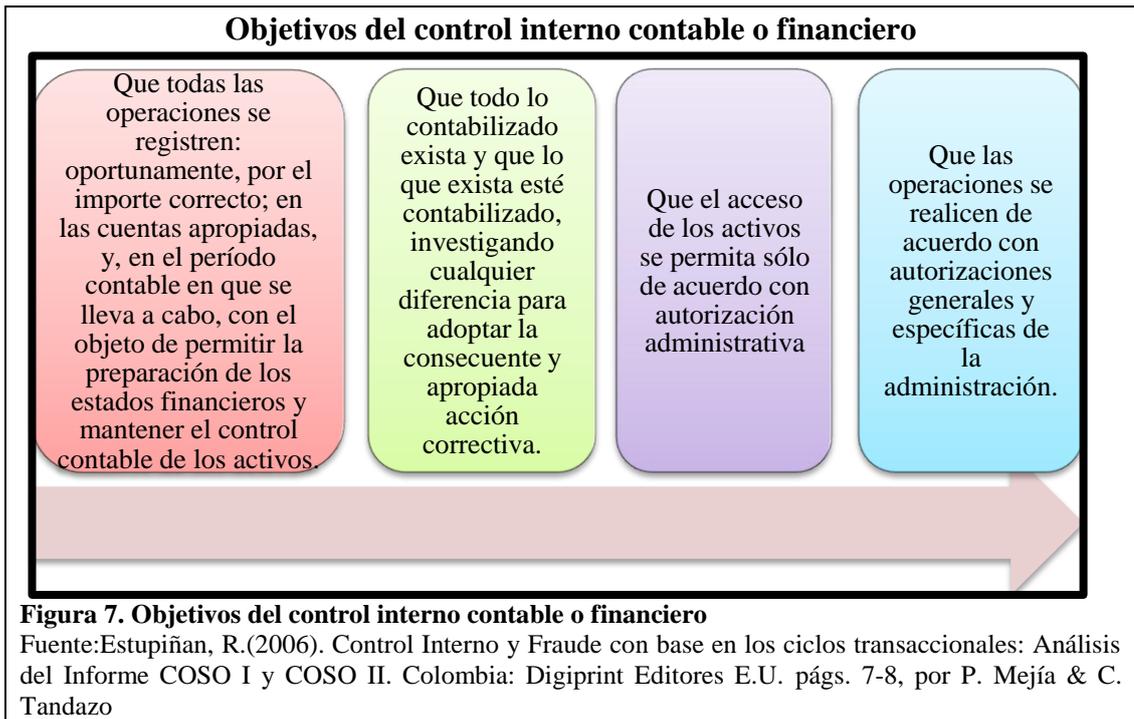
#### **1.1.8.2.1. Definición del control interno contable o financiero**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. (Cuellar, 2003, pág. 4)

Entonces se puede concluir que el sistema de control interno contable es aquel que se relaciona directamente con la actividad y tarea contable ya que éste se identifica con la salvaguarda efectiva de los activos y los correctos registros contables de las cuentas y bienes que posee una empresa, para conseguir una presentación de estados financieros con datos confiables y seguros siguiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.

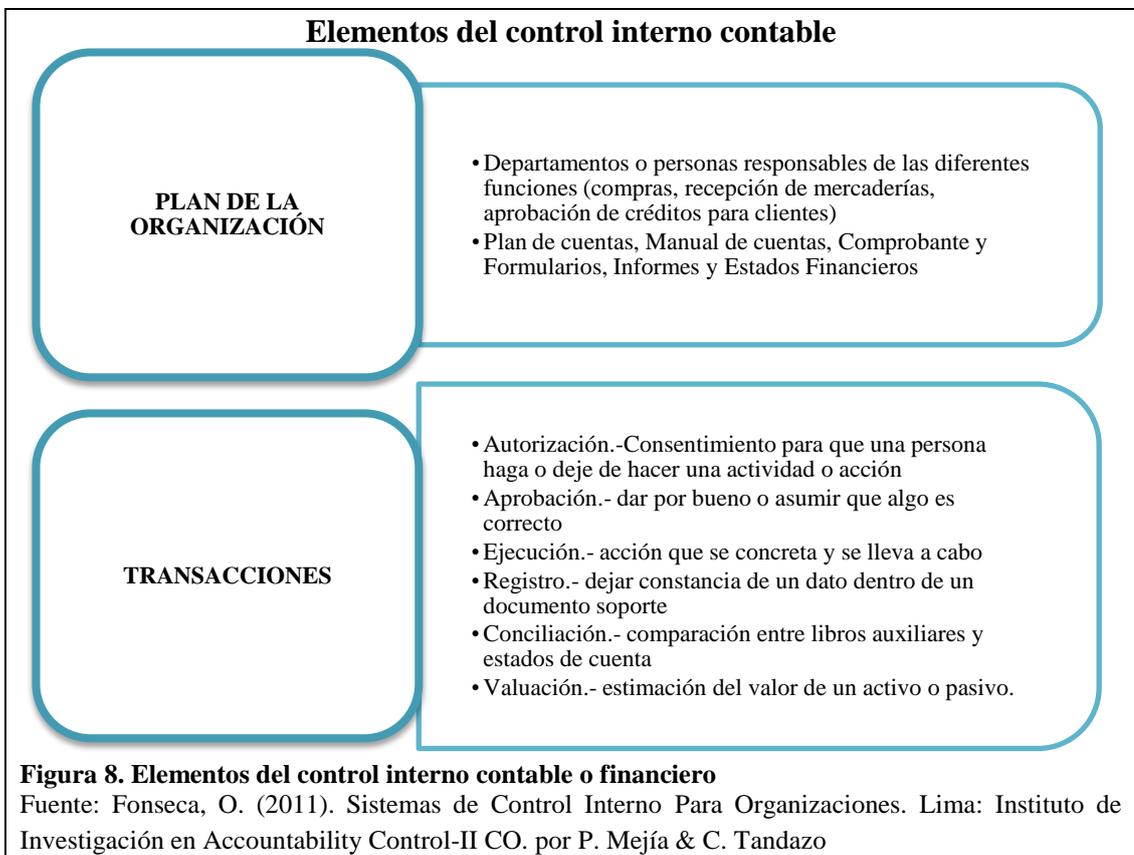
#### **1.1.8.2.2. Objetivos del control interno contable o financiero**

Dentro de los objetivos que un sistema de control interno contable persigue se pueden mencionar en el cuadro los siguientes:



### 1.1.8.2.3. Elementos del control interno contable o financiero

Los elementos del control interno contable pueden ser:



## **1.1.9. Métodos de evaluación del control interno**

### **1.1.9.1. Método descriptivo**

#### **1.1.9.1.1. Definición del método descriptivo**

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- ✓ Origen de cada documento y registro en el sistema.
- ✓ Cómo se efectúa el procesamiento.
- ✓ Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- ✓ Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control. (Cuellar, 2003, pág. 4)

A manera de análisis se puede decir que es un método en el que se presentan de forma detallada las actividades y procedimientos, prácticas de trabajo, normas y políticas así como también las características del sistema de control interno que son puestas en práctica por el personal que conforma los diversos departamentos de una empresa, es decir aquí se detalla de forma amplia y clara aquellos métodos contables y administrativos con sus registros adecuados y cuál es su personal responsable. Este método tiene especial aplicación cuando los procedimientos de una entidad son extensos.

#### **1.1.9.1.2. Ventajas y desventajas del método descriptivo**

Dentro de las ventajas y desventajas del método descriptivo, se encuentran:

**Tabla 2. Ventajas y desventajas método descriptivo**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza actividades</li> <li>• Detalla procesos por escrito</li> <li>• Describe normas de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al existir procesos amplios se complica con la descripción</li> <li>• Estilo de redacción</li> <li>• Comprensión de la descripción del proceso.</li> </ul>

**Nota: Principales ventajas y desventajas en uso del método descriptivo**

Fuente: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN 2004,pág 90. Obtenido de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_021.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_021.pdf), por P. Mejía & C. Tandazo

### 1.1.9.1.3. Ejemplo de formato de método descriptivo

**Ejemplo de formato de método descriptivo**

**A53**

*Compañía A.B.C.S.A.*

*Periodo terminado en dic 31/2005*

*Procedimientos para la evaluación del control interno en nóminas por horas*  
*Sistema de memorando o descriptivo*

- *Los nuevos empleados y los cambios en las cuotas de pagos son solicitadas por los supervisores de las secciones. Estas solicitudes son aprobadas por el nivel jerárquico correspondiente. La selección de personal contrata a los nuevos empleados y da trámite a los órdenes de cambio de cuotas sobre la base de las solicitudes aprobadas.*
- *Todos los empleados son requeridos a entrar y salir de la planta por una puerta específica y a marcar la tarjeta de asistencia. Se pasan diariamente los reportes de tiempo indicando en los órdenes o labores desarrolladas durante las horas de trabajo a los tomadores de tiempo del Departamento de producción.*
- *En el Depto. de tesorería se firma el cheque por el reembolso y se deposita en la cuenta bancaria para nóminas y lista de rayas, se firman y comparan los cheques individuales de las nóminas y listas de raya con el registro de nómina, se estampa en el registro el sello de "pagado" y se devuelve a la sección de nóminas. Luego los cheques no reclamados por los empleados son regresados a la sección de nóminas para su custodia, posterior entrega o cualquiera otra decisión que se requiera tomar.*

*Fdo. auditor: Roesga, fecha: enero 2006*

**Figura 9. Ejemplo de método descriptivo**  
Fuente: Estupiñan, R.(2006). Control Interno y Fraude con base en los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y COSO II. Colombia: Digiprint Editores E.U. pag. 218

### 1.1.9.2. Método de cuestionario

#### 1.1.9.2.1. Definición del método de cuestionario

Para Estupiñan (2006) dentro de este método, se plantean cuestionarios en base a preguntas que son contestadas por el personal y funcionarios responsables de los distintos departamentos de la entidad con el fin de conocer las actividades y procesos que ejecutan.

Las preguntas deben ser cerradas, para que las mismas sean claras y precisas para que no existan respuestas irrelevantes a las mismas, aquellas preguntas que tengan como respuesta una afirmación indican que el proceso se está cumpliendo y las que sean negativas manifiestan una inexistencia o falta de cumplimiento de un proceso.

Dentro de este método la opción de respuesta no aplica (N/A) no es admitida pues podría conllevar a la existencia de información y procesos que han sido copiados o extraídos de manuales o políticas pertenecientes a otra entidad y adaptados a la empresa que usará este método.

#### 1.1.9.2.2. Ventajas y desventajas del método de cuestionario

Dentro de las ventajas y desventajas del método de cuestionarios, se tiene:

**Tabla 3. Ventajas y desventajas método cuestionario**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidad en su aplicación</li><li>• Rapidez en resultados</li><li>• Preciso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se refiere a controles existentes</li><li>• En ocasiones no está actualizado.</li></ul>

**Nota: Principales ventajas y desventajas en el uso del método de cuestionarios**

Fuente: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. (2004). Obtenido de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/1a/1080123399/1080123399\\_021.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/1a/1080123399/1080123399_021.pdf), por P. Mejía & C.Tandazo

### 1.1.9.2.3. Ejemplo de formato de método de cuestionarios

Ejemplo método de cuestionario					
 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> UNIVERSIDAD SALESIANA AREA: RECURSOS HUMANOS					C.C.I./I
<b>ACTIVIDAD</b>	Selección				
<b>CONTROL</b>	Procesos en la planificación para la determinación necesaria de número de empleados				
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIONES
1.- ¿En la empresa tienen procesos en el diseño de los puestos de trabajo?	x		5	3	
2.- ¿Estos procesos son realizados por personas idóneas y experimentadas para dicho trabajo?	x		5	2	
3.- ¿Estos procesos mantienen estándares de calidad?		x	5	1	
4.- ¿Son computarizados los diseños de los puestos de trabajo?		x	5	1	
SUMAN	2	2	20	7	
NIVEL DE CONFIANZA				0.35	
				35 %	(2) BAJO MODERADO

Figura 10. Ejemplo de método de cuestionario, por P. Mejía & C. Tandazo

Fuente: Estupiñán, R. (2006). Control Interno y Fraude con base en los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y COSO II. Colombia: Digiprint Editores E.U. pag. 218

### 1.1.9.3. Método gráfico o diagrama de flujos

#### 1.1.9.3.1. Definición del método gráfico o diagrama de flujos

Según Cardozo Cuenca (2006) en este método se presenta en forma ordenada la secuencia de pasos que se siguen en un proceso o actividad dentro de los departamentos creados y áreas relevantes de una empresa, y tiene la característica fundamental de emplear formas geométricas estableciendo una jerarquía de procesos y decisiones para una correcta identificación de información. (pág. 39)

#### 1.1.9.3.2. Ventajas y desventajas del método gráfico

La Universidad Autónoma de Nuevo León ha planteado ciertas ventajas y desventajas para el método gráfico tales como:

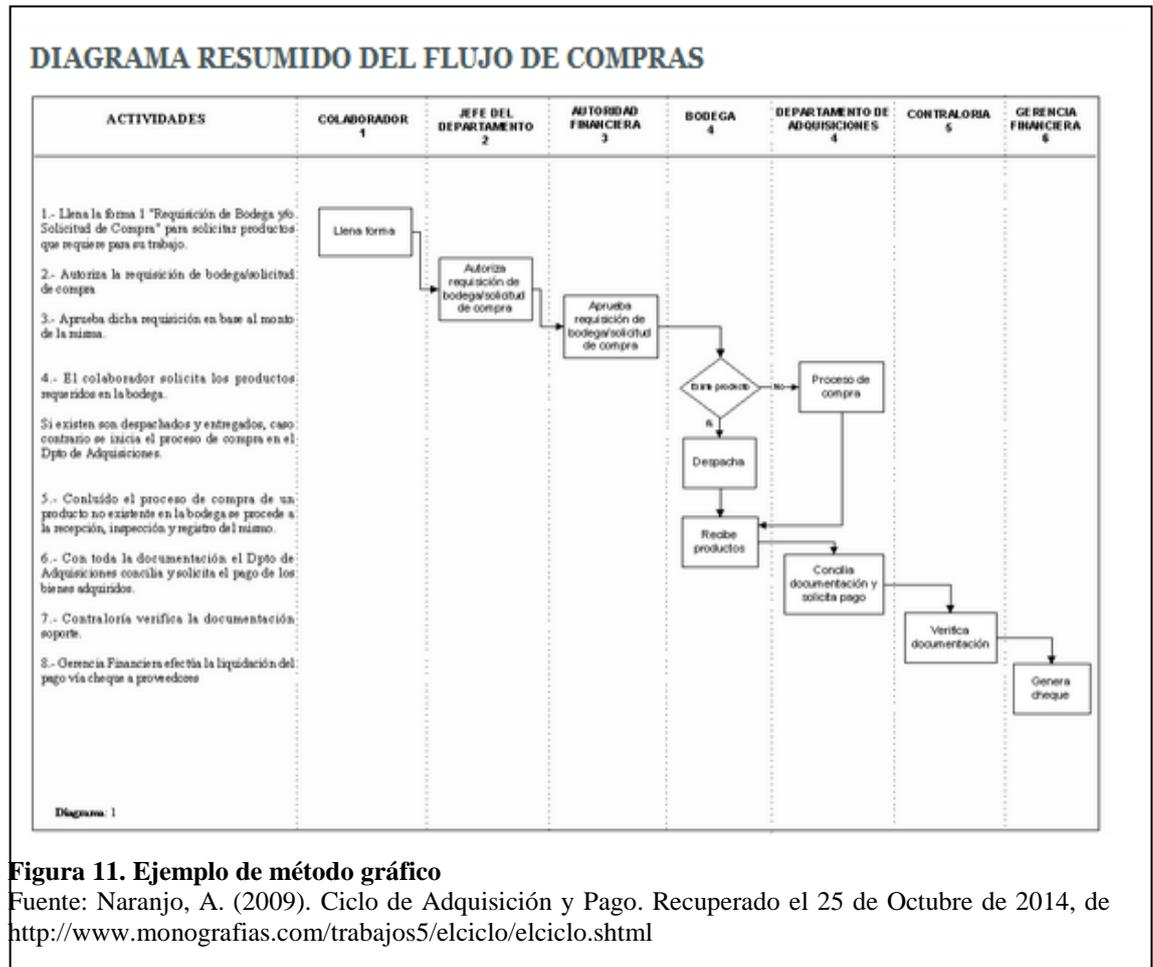
Tabla 4. Ventajas y desventajas método de gráficos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimita pasos a seguir</li> <li>• Ilustra pasos de operaciones</li> <li>• Utiliza simbología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de lenguaje gráfico deficiente</li> <li>• Diagramas no técnicos</li> <li>• Comprensión de la presentación gráfica</li> </ul>

**Nota: Principales ventajas y desventajas en el uso del método de gráficos**

Fuente: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. (2004). Obtenido de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/1a/1080123399/1080123399\\_021.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/1a/1080123399/1080123399_021.pdf), pág. 90 por P. Mejía & C. Tandazo

### 1.1.9.3.3. Ejemplo de método gráfico



**Figura 11. Ejemplo de método gráfico**

Fuente: Naranjo, A. (2009). Ciclo de Adquisición y Pago. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml>

### 1.1.9.4. Método combinado

#### 1.1.9.4.1. Definición del método combinado

Dentro de este método la evaluación del control interno es llevada a cabo mediante el uso combinado de dos métodos, permitiendo un mejor entendimiento de los procesos o actividades realizadas dentro de una entidad.

En la práctica el método combinado que mayormente es usado es el del método descriptivo junto con el de gráficos, pues para entender mejor las formas y figuras se debe hacer indispensablemente una interpretación de manera descriptiva.

En la primera auditoría que realiza el auditor, dentro de los papeles de trabajo “permanentes” o de carácter histórico para resumir y entender el control interno existente se utiliza primariamente estos dos métodos

y cuando requiere evaluar de manera más extensa utiliza el método de cuestionarios. (Estupiñan, 2006, pág. 217)

### **1.1.10. Riesgos de control interno**

#### **1.1.10.1. Definición de riesgo**

El riesgo es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecte el capital y/o resultados de una organización. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009, pág. 38)

Riesgo es una posible contingencia, error, omisión, fraude o incertidumbre que no es detectado de forma rápida durante el proceso de la ejecución de una auditoría en una entidad.

#### **1.1.10.2. Riesgos de auditoría**

Para Whittington & Pany (2005) el riesgo de auditoría corresponde a la posibilidad de que los auditores no modifiquen su opinión sobre estados financieros que abarcan errores materiales significativos. (pág. 148)

Un ejemplo puede ser toda la evidencia de auditoría recaudada como por ejemplo los derechos y obligaciones conocer que el cliente tiene derechos a los activos y obligaciones para pagar los pasivos que se muestran en los estados financieros.

Integridad es decir que todas las transacciones que se efectuaron están incluidas.

##### **1.1.10.2.1. Riesgo inherente**

Según los autores Whittington & Pany (2005) el riesgo inherente “es el riesgo de que se presenten errores materiales antes de que se examine el control interno del cliente que está siendo auditado o la suposición de que no hayan existido controles”. (pág. 119)

Un ejemplo es el problema de negocio en marcha, reputación dudosa o habilidades contables inadecuadas de la administración a cargo.

#### **1.1.10.2.2. Riesgo de control**

“El riesgo de control es aquel riesgo en el que el control interno de la entidad no advierta ni revela un error material que podría ocurrir en una cuenta”. (Whittington & Pany, 2005, pág. 120)

Un ejemplo puede ser la falta de alineación con la planificación, alta rotación, debilitamiento del ambiente interno.

#### **1.1.10.2.3. Riesgo de detección**

“El riesgo de detección es aquel en el que los auditores no detectan errores materiales al aplicar sus procedimientos a pesar de que los mismos si existen y se manifiestan en los estados financieros”. (Whittington & Pany, 2005, pág. 120)

Por ejemplo para descubrir el riesgo de detección se da la aplicación de pruebas sustantivas para obtener análisis de los saldos del efectivo y conciliarlos con el libro general.

### **1.1.10.3. Matrices de riesgos**

#### **1.1.10.3.1. Definición**

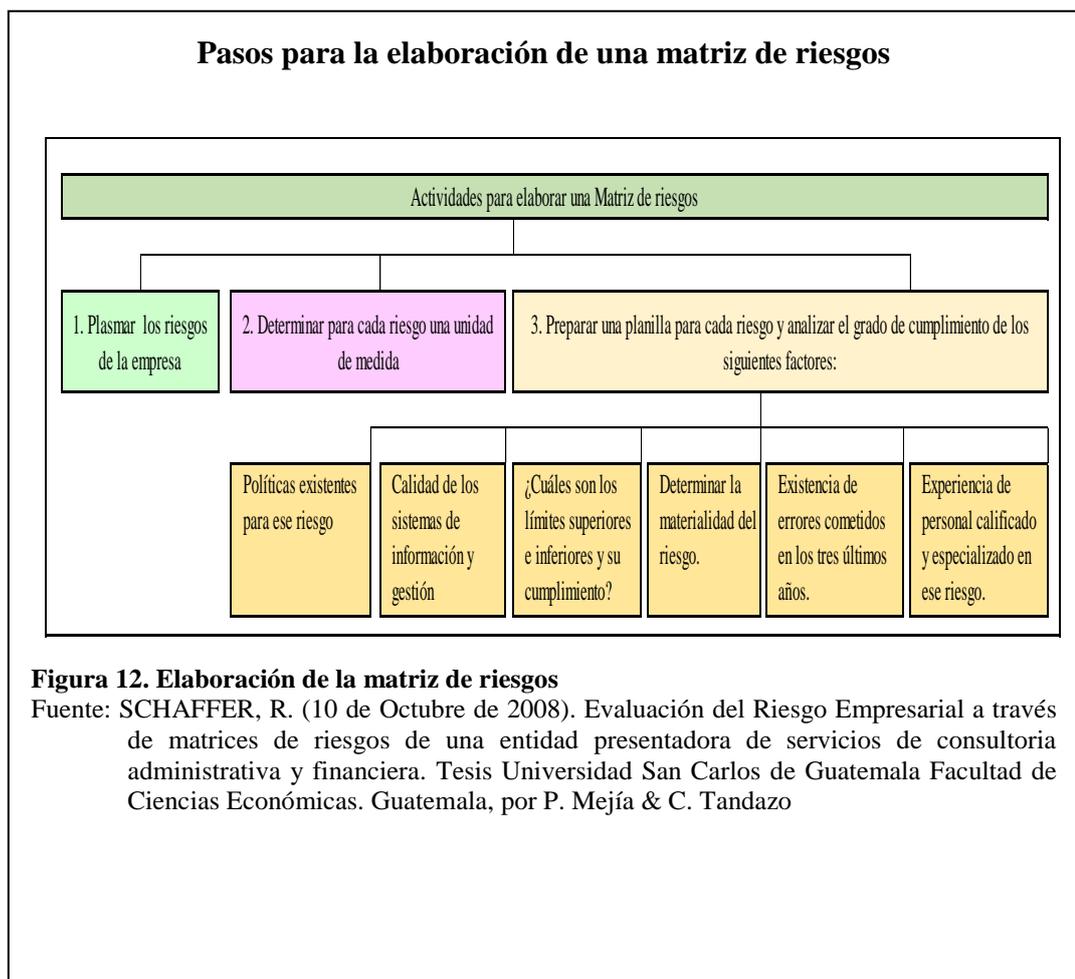
La matriz de riesgos es una herramienta de resumen que permite ponderar los riesgos desde el más importante hasta el de menor relevancia por medio de esta ponderación establecer medidas correctivas a implementar o tomar la decisión de vivir con ellos. (Schaffer, 2008, pág. 78)

Entonces se puede entender que la matriz de riesgos constituye un instrumento útil y necesario para calificar la relevancia de los riesgos existentes en la operatividad de la

entidad y así tomar medidas correctivas asegurando el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas por parte de la estructura orgánica de la entidad.

### 1.1.10.3.2. Elaboración de la matriz de riesgos

Según Schaffer (2008) para la elaboración de una matriz de riesgos se debe llevar a cabo las siguientes actividades:



**Figura 12. Elaboración de la matriz de riesgos**

Fuente: SCHAFFER, R. (10 de Octubre de 2008). Evaluación del Riesgo Empresarial a través de matrices de riesgos de una entidad presentadora de servicios de consultoría administrativa y financiera. Tesis Universidad San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, por P. Mejía & C. Tandazo

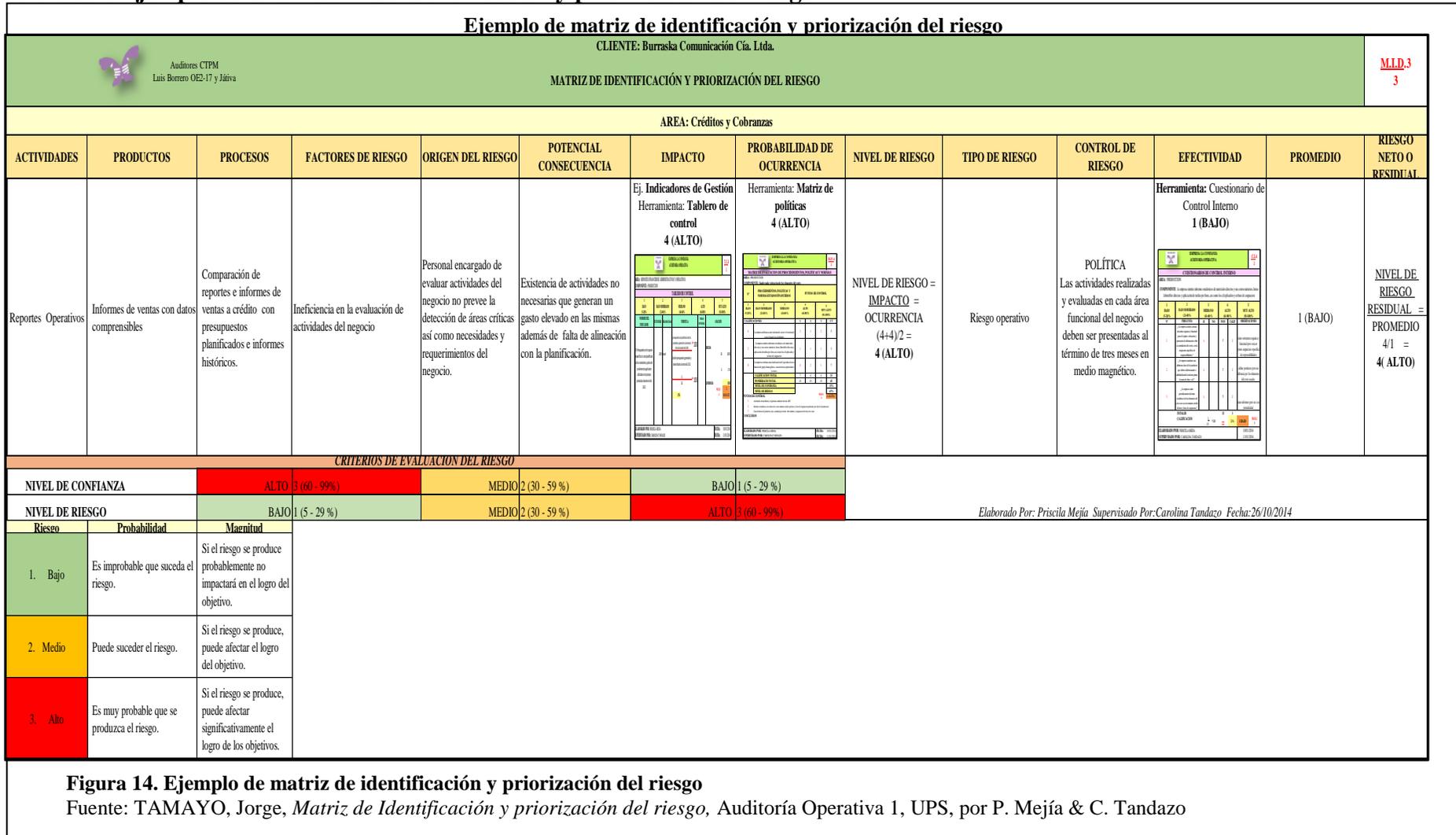
### 1.1.10.3.3. Diseño de una matriz de identificación y priorización de riesgos

ENCABEZADO DATOS COMPANIA AUDITORIA		ENCABEZADO DATOS CLIENTE		NOMBRE DE LA MATRIZ DE RIESGO HA UTILIZAR		F. PAPEL DE TRABA							
Auditors CTPM Luis Borrero OE2-17 y Játiva		EMPRESA...		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL RIESGO		M.I.D.3 3							
AREA: ...		OBJETO DE ESTUDIO											
ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESOS	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL DE RIESGO	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO	RIESGO NETO O RESIDUAL
Se detalla las actividades que realiza la entidad	Se detalla los productos resultantes de cada actividad que realiza la entidad	Se detalla el proceso o secuencia de pasos que la entidad ha establecido para obtener el producto y en el caso que la entidad o tenga definido el proceso se especificara el areafuncional que interviene	Se debe señalar todos los factores de riesgo identificados en el proceso del producto y actividades	Se debe señalar el origen del riesgo	Definir las potenciales consecuencias que los factores de riesgo determinados, y que estos podrian causar consecuencias a los objetivos del control	Categorizar el nivel de impacto que ocasionaría el factor de riesgo en el objetivo de control de la entidad	Valorar la probabilidad de que se presente el factor de riesgo	Obtención de la puntuación de los riesgos de acuerdo a los criterios de evaluación de la auditoría	Tipo de Riesgo que puede ser financiero, operativo, económico, liquidez, administrativo	Señala los controles de riesgo que actualmente existen en la empresa	Califica la efectividad de los controles de acuerdo a los criterios de evaluación de la auditoría	Cuando se califica 2 o más controles se debe obtener un promedio , si solo es 1 control se toma en cuenta el valor resultante de la columna número 12	Obtener el riesgo residual= $\frac{\text{NIVEL DE RIESGO}}{\text{PROMEDIO}}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
CRITERIOS DE EVALUACION DEL RIESGO								RESPONSABILIDADES					
NIVEL DE CONFIANZA		ALTO 3 (60 - 99%)		MEDIO 2 (30 - 59 %)		BAJO 1 (5 - 29 %)							
NIVEL DE RIESGO		BAJO 1 (5 - 29 %)		MEDIO 2 (30 - 59 %)		ALTO 3 (60 - 99%)		Elaborado Por: ... Supervisado Por: ... Fecha:....					
Riesgo	Probabilidad	Magnitud											
1. Bajo	Es improbable que suceda el riesgo.	Si el riesgo se produce probablemente no impactará en el logro del objetivo.											
2. Medio	Puede suceder el riesgo.	Si el riesgo se produce, puede afectar el logro del objetivo.											
3. Alto	Es muy probable que se produzca el riesgo.	Si el riesgo se produce, puede afectar significativamente el logro de los objetivos.											

**Figura 13. Diseño de una matriz de identificación y priorización del riesgo**

Fuente: TAMAYO, Jorge, *Matriz de Identificación y priorización del riesgo*, Auditoría Operativa 1, UPS, por P. Mejía & C. Tandazo

### 1.1.10.3.4. Ejemplo de una matriz de identificación y priorización del riesgo



**Figura 14. Ejemplo de matriz de identificación y priorización del riesgo**

Fuente: TAMAYO, Jorge, *Matriz de Identificación y priorización del riesgo*, Auditoría Operativa 1, UPS, por P. Mejía & C. Tandazo

#### **1.1.10.4. Pruebas aplicables a los riesgos**

Para los autores Whittington & Pany (2005) existen pruebas que deben ser aplicables a los riesgos las mismas que ayudan a conocer de manera mucho más extensa y apropiada el control interno que se está ejecutando. (pág. 230)

Estas pruebas pueden ser de dos formas:

- a) Pruebas sustantivas
- b) Pruebas de control

A continuación se dará una breve definición de que es cada una para proceder con el respectivo análisis de los criterios de los autores anteriormente mencionado.

##### **a) Pruebas sustantivas**

Pruebas de los saldos y de las transacciones de las cuentas cuyo fin es detectar errores materiales en los estados financieros. Su naturaleza, oportunidad y alcance se determinan mediante las evaluaciones de los auditores o los riesgos y el análisis del control interno del cliente. (Whittington & Pany, 2005, pág. 192)

Las pruebas sustantivas son aquellas que se llevan a cabo para detectar errores u omisiones presentados en los saldos de las cuentas que registra una empresa dentro de cada transacción en el giro normal de sus actividades.

##### **b) Pruebas de control**

“Pruebas que se centran en el diseño o funcionamiento de un control, a fin de garantizar que logre prevenir o detectar los errores materiales de las afirmaciones de los estados financieros”. (Whittington & Pany, 2005, pág. 240)

“Las pruebas de control se centran en: 1) Como se aplican los controles, 2) La uniformidad con que se hace y 3) a través de quién o de qué medios (los electrónicos por ejemplo) se aplican.” (Whittington & Pany, 2005, pág. 231)

Las pruebas de control son aquellas que permiten una detección o una prevención de errores materiales en la información declarada y manifestada a través de los estados financieros, estas pruebas se centran en los controles ejecutados y los responsables de llevarlos a cabo.

## CAPÍTULO 2

### GENERALIDAD DE BURRASKA COMUNICACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

Burraska Comunicación Cía. Ltda., con el RUC N° 1792450845001 debidamente constituida mediante resolución No. SC.IJ.DJC.Q.13-002718 emitida por la Superintendencia de Compañías nace en junio de 2013; cabe destacar que la compañía en años anteriores trabajaba como persona natural obligada a llevar contabilidad. (Burraska Comunicación, 2013)

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las generalidades de la compañía:

**Tabla 5. Cuadro comparativo constitución Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>PERSONA NATURAL (Datos Históricos)</b>	<b>PERSONA JURÍDICA (Situación Actual)</b>
1	Número de Socios	3 1. Avila Rosales María Esther 2. López Cevallos Juan Martín 3. Cevallos Veintimilla Alicia Fabiola
2	Capital	\$ 125,00      \$ 400,00
3	Dirección General	Ing. Camacho Veintimilla Diego Ernesto
4	Aumento de Capital	No aplica      \$ 100.000,00
5	Nuevos Socios	2 1. Vargas Flores Vicente 2. Vargas Flores Paulina
6	Porcentaje de Acciones Ordinarias	No aplica      1) 60% y 2) 40%

**Nota:** Cuadro Comparativo de cambio entre persona natural y jurídica de Burraska Comunicación  
Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

La actividad económica principal de Burraska es la producción, realización y cobertura de videos publicitarios con la que mantiene un enfoque de producto, es por eso que la compañía busca favorecer al consumidor con servicios de calidad, con resultados y características superiores a la competencia, en definitiva Burraska se concentra en realizar mejoras continuas y periódicas a sus productos entregando con ellos un servicio audiovisual excelente y posicionándose en la mente del consumidor.

## **2.2. Aspectos generales**

### **2.2.1. Misión**

Burraska Comunicación tiene por misión lo siguiente:

“Somos una agencia de comunicación integral conformada por un talentoso equipo de profesionales capaces de crear productos audiovisuales para posicionar marcas, ideas, instituciones y empresas manteniendo el mayor nivel de calidad.

Nuestro éxito radica en un gran trabajo en equipo, respaldado de recursos artísticos, creativos y tecnológicos”. (Burraska Comunicación, 2014, pág. 3)

La misión de una empresa está representada por la razón de ser que esta tiene, la misma sirve como marco de referencia en la orientación de las acciones a largo plazo o futuro y con ello no perder de vista la meta que se desea alcanzar y conseguir.

Como un aporte al presente trabajo de investigación se puede plantear una nueva misión para Burraska Comunicación Cía. Ltda., la misma que contempla sus características y propósitos deseados.

Burraska Comunicación es una agencia de comunicación integral orgullosamente ecuatoriana dedicada a la producción, realización y cobertura de videos publicitarios que abastece el mercado local con productos que cumplen con altos estándares de calidad y llegan a quedarse en la mente del consumidor.

### **2.2.2. Visión**

Actualmente Burraska Comunicación cuenta con la siguiente visión:

“Ser líder en la creación de productos audiovisuales, marcando tendencia a través de nuestros proyectos comunicacionales a nivel nacional y con proyección internacional”. (Burraska Comunicación, 2014, pág. 3)

Como aporte al presente trabajo de investigación a continuación se plantea una nueva visión de Burraska Comunicación, contemplando sus metas, ideales y el camino que debe seguir la empresa durante su existencia.

Al 2016 Burraska Comunicación será la agencia de comunicación integral líder en la producción, realización y cobertura de vídeos publicitarios reconocida a nivel nacional por su excelente calidad y como la mejor alternativa al momento de posicionar sus marcas, con alto compromiso de atención y satisfacción al cliente, marcando una tendencia innovadora en el arte de la incursión de la comunicación visual.

### **2.2.3. Objetivos**

Al momento de especificar los objetivos se debe tomar en cuenta que los mismos deben ser claros, específicos, cuantificables y reales, de ese modo Burraska Comunicación ha definido y planteado los siguientes objetivos corporativos:

#### **2.2.3.1. Objetivo general**

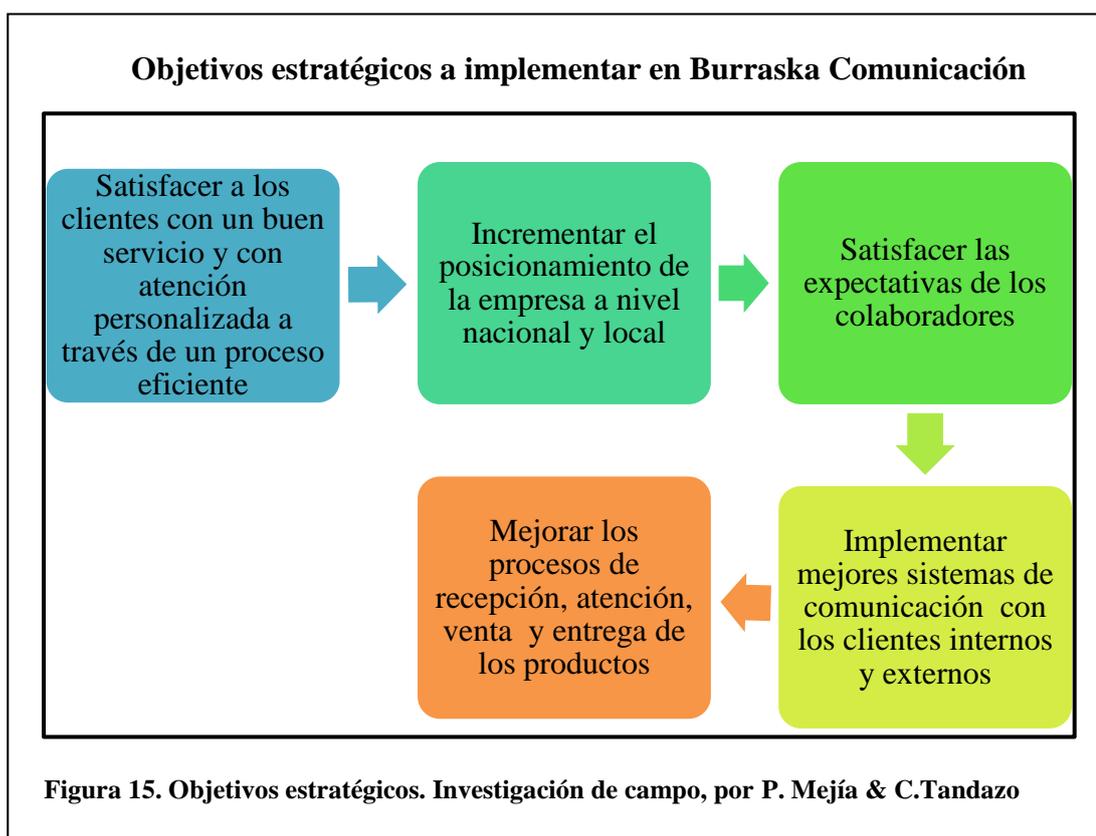
Hacer realidad grandes ideas en la creación de productos audiovisuales en varios formatos para cualquier medio de comunicación.

#### **2.2.3.2. Objetivos específicos**

- Crear y producir audio, video, diseño gráfico, relaciones públicas, capacitación profesional, consultorías y asesorías, servicio de unidad móvil y asesoría de imagen.
- Reflejar calidad en cada imagen ofreciendo un servicio audiovisual de excelencia para que nuestros clientes incursionen en el aspecto de la comunicación visual.

Burraska Comunicación dentro de sus objetivos busca plasmar o hacer que tanto su misión como visión sean elementos que se pueden medir, centrándose siempre en los esfuerzos organizacionales como son el crear productos audiovisuales con calidad.

Como aporte al trabajo se piensa que Burraska debería identificar objetivos estratégicos para que los mismos sean centrados en motivar al personal, centrar los esfuerzos organizacionales unos ejemplos podrían ser:



A su vez la compañía debería plantear objetivos financieros los mismos que se encuentren apegados al marketing, a la reducción de precios y a la promoción que se otorgará al producto para que este genere mayores beneficios, como por ejemplo el incremento de sus ventas en un cierto porcentaje cumpliendo con la capacidad productiva deseada.

#### **2.2.4. Ubicación**

Burraska Comunicación Cía. Ltda., se encuentra domiciliada en la provincia de Pichincha, cantón Quito en la Avenida 6 de Diciembre E10-14 y Manuel María Sánchez en el Edificio Chávez Espinosa en el cuarto y quinto piso oficina 1 (Departamento o área de producción de audio y video) y oficina 2 (Departamento administrativo financiero).

### **2.3. Análisis FODA de la compañía Burraska Comunicación**

Como aporte al presente trabajo de investigación a continuación se presenta una Matriz FODA para Burraska Comunicación en la que se cree una cultura organizacional de éxito para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta matriz contiene las fortalezas que son aquellos factores internos que generan los beneficios a la organización, las oportunidades que suponen las variables externas que ayudan de manera positiva en la organización, las debilidades que son factores internos que perjudican y afectan a la organización, y por último amenazas que se refieren a variables externas que afectan sea de forma directa o indirecta a la empresa.

**Tabla 6. Fortalezas y debilidades de Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burraska Comunicación Cía. Ltda. Constituye una de las empresas más importantes dentro del mercado en cuanto a este tipo de servicios, ya que cuenta con un excelente equipo de profesionales que hacen realidad grandes ideas.</li> <li>• Entrega, garantía y puntualidad total del servicio para que nuestros clientes se sientan satisfechos y sigan confiando en nuestro trabajo.</li> <li>• Experiencia, eficiencia, eficacia y valores en la entrega de nuestros servicios.</li> <li>• Trabajar en equipo haciendo mención y poniendo en práctica al conocido refrán “La unión hace la fuerza”.</li> <li>• Nuestras instalaciones son propicias.</li> <li>• Contamos con el servicio de switcher para así cubrir una variedad de eventos tales como: entrevistas radiales, conciertos, meetings, visitas nacionales e internacionales.</li> <li>• Poseemos dinamismo lo que nos permite llevar a cabo la creación de productos de audio fascinantes transformando el convencionalismo.</li> <li>• Estar al día en las obligaciones contraídas ya sea con la administración tributaria.</li> <li>• Desarrollar e incentivar a nuestro personal en el bien colectivo mediante el apoyo psicológico.</li> <li>• Continúa capacitación profesional al personal en todas las áreas o departamentos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos y altos costos para atraer nuevos clientes, llevando al rechazo de clientes potenciales.</li> <li>• Malas relaciones con las agencias por disconformidades que puedan existir dentro los convenios establecidos en las alianzas.</li> <li>• Servicios anticuados debido a cambios constantes en la tecnología.</li> <li>• Ubicación de las instalaciones en un punto de venta con escasa visibilidad comercial.</li> <li>• No poseer manuales de procedimientos para las distintas áreas o departamentos que posee la empresa.</li> <li>• Falta de canales de comunicación entre los departamentos esclarecidos en la estructura organizacional.</li> <li>• Falta de experiencia comercial ya que no se cuenta con una buena fuerza de ventas que rinda cuentas de sus actos ni de las ventas que se realice.</li> <li>• Desconocimiento sobre las estrategias y precios de la competencia</li> <li>• Reservas insuficientes si el cumplimiento respectivo de los presupuestos establecidos y autorizados por la gerencia.</li> <li>• Manejo inadecuado de los sistemas informáticos contables, no cumplimiento de las metas establecidas, falta de conocimiento a las leyes o reformas actuales que se van ejecutando conforme a la problemáticas y resoluciones en el país.</li> </ul>

**Nota: Factores internos y variables externas negativas que afectan y perjudican a la organización**

Fuente: (Burraska Comunicación, 2014) por P. Mejía & C. Tandazo

**Tabla 7. Oportunidades y amenazas Burraska Comunicación**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la familia Burraska Comunicación Cía. Ltda. Es importante reconocer que gracias a la estabilidad económica, política y social que existe dentro del Ecuador, se puede poner en marcha sus ideas promoviendo la mano de obra nacional y el talento de los trabajadores ecuatorianos.</li> <li>• Estar afiliado y ser parte del Registro Único de Proveedores el cual es un sistema de compras públicas desarrollado por el gobierno en curso el cual busca la igualdad y la participación de todos y así poder ofertar los servicios al sector público una vez que se haya cumplido con todos los aspectos y requisitos para ser proveedor del Estado.</li> <li>• Diversidad de Servicios que ofrecemos tales como: servicios de producción de audio y video, consultorías y asesorías, asesoría de imagen, relaciones públicas, unidad móvil, diseño gráfico y multimedia.</li> <li>• Implementación de nuevas tecnologías.</li> <li>• Precios accesibles que vayan acorde a los establecidos por la competencia.</li> <li>• Existe una gran apertura a la equidad de género contamos con hombres y mujeres profesionales líderes en sus campos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder de negociación de los clientes y de las empresas.</li> <li>• El surgimiento de nuevas empresas afines a la rama de producción de audio y video.</li> <li>• La inconformidad y la falta de profesionalismo en la entrega de nuestros servicios a los clientes generando desconfianza, descontento en todos los sentidos.</li> <li>• La recesión económica, inestabilidad política entre otros factores externos que salen de las manos de la empresa y son propios en la estabilidad de los gobiernos.</li> <li>• No tener licencias apropiadas en el manejo de paquetes informáticos para la producción de audio y video o que los equipos informáticos no respondan por la generación de virus cada vez más destructivos.</li> <li>• Los cambios tecnológicos, innovadores y costosos impiden el crecimiento potencial de la compañía.</li> <li>• Toma de decisiones administrativas erróneas que incurran en la mala fijación de precios y se pueda caer cualquier negocio en especial con el sector público.</li> <li>• Que la empresa incurra en asuntos y problemas judiciales por malos y desagradables entendidos entre los empleados, socios, e incluso los clientes reflejando la falta de seriedad de la compañía.</li> <li>• La ocurrencia de algún desastre (terremoto, temblor, incendio, erupciones) que destruya de manera importante las instalaciones, maquinarias, equipos herramientas ya sea en las oficinas de administración o las de producción</li> </ul>

**Nota: Factores internos y variables externas que tienen efecto positivo y beneficio en la organización**

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

Dentro del análisis de la Matriz FODA correspondiente a Burraska Comunicación Cía. Ltda., se realizará el análisis, desde la perspectiva de las variables FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortaleza-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas) las cuales a continuación serán explicadas:

### **FO (Fortalezas-Oportunidades)**

Burraska Comunicación tiene como estrategia utilizar sus fortalezas para beneficiarse de oportunidades como por ejemplo: Al ofrecer un servicio único en el mercado local llevado a cabo por un equipo de profesionales que hacen realidad grandes ideas, tiene la oportunidad de contratar mano de obra talentosa nacional.

Al ser una compañía que entrega servicio en forma puntual, de calidad, eficiente, eficaz puede estar afiliado y ser parte del RUP desarrollado por el gobierno ecuatoriano para compras públicas y ofertas de servicios al sector público.

Burraska Comunicación cuenta con servicio de switcher el mismo que permite cubrir una variedad de servicios lo que le permite tener buenas relaciones comerciales y establecer así alianzas estratégicas con agencias de publicidad.

### **FA (Fortalezas-Amenazas)**

Burraska Comunicación maximiza sus fortalezas para minimizar con ello las amenazas que se podrían presentar por ejemplo: Al poseer dinamismo permite que se lleve a cabo productos de audio excelentes y atractivos lo que hace que las empresas deseen seguir contratando los servicios a pesar del surgimiento de nuevas empresas afines a la misma rama de producción de audio y video.

El desarrollo, capacitación e incentivo periódico del personal de Burraska Comunicación ayuda a que se minimice la toma de decisiones administrativas erróneas.

## DO (Debilidades-Oportunidad)

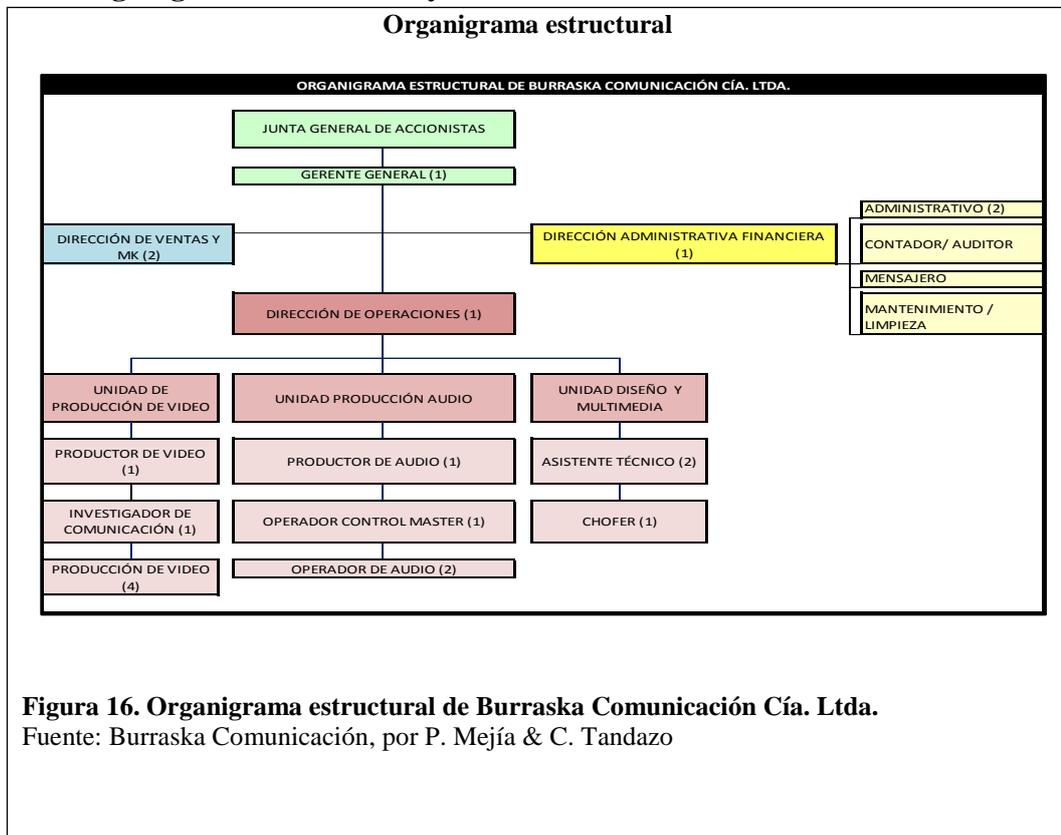
Burraska Comunicación a través de sus oportunidades busca reducir sus debilidades. La implementación de nuevas tecnologías ayudará a reducir la prestación de servicios anticuados.

Tener buenas relaciones comerciales mediante alianzas estratégicas con agencias de publicidad permite reducir el desconocimiento sobre estrategias y precios de la competencia.

## DA (Debilidades-Amenazas)

Burraska siempre debe estar en constante actualización y adaptación al entorno para con ello reducir debilidades y evitar amenazas como por ejemplo: Debe tener manuales de procedimientos para los distintos departamentos creados y con ello evitar que se incurra en problemas judiciales por malos entendidos con los empleados y socios.

### 2.4. Organigrama estructural y funcional



## Organigrama funcional

**Tabla 8. Organigrama funcional junta de accionistas y gerente general Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<b>ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA.</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>FUNCIONES A REALIZAR</b>
<b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>	La Junta General de Accionistas debe a tomar las decisiones claves mediante reunión para la marcha y funcionamiento de la compañía.	*Pensamiento estratégico *Toma de decisiones oportunas *Medidas alternativas para la sostenibilidad de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>3. Aprobar el presupuesto a utilizar en la actividades que se van a desarrollar a lo largo de la producción y realización de los videos publicitarios.</li> <li>4. Salvaguardar los recursos que posee la empresa con el fin de evitar pérdidas y robos que se puede ocasionar dentro de la misma.</li> </ol>
<b>GERENTE GENERAL</b>	El gerente general debe controlar las operaciones técnicas de producción, comercialización, dirección, y de gestión administrativa mediante el trabajo conjunto con las unidades detalladas en el organigrama	*Desarrollo del Equipo personal. *Habilidad es Mediáticas *Liderazgo *Pensamiento estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y controlar el desarrollo de todas las actividades de la empresa</li> <li>2. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo.</li> <li>3. Vigilar el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias.</li> <li>4. Vigilar los recursos debidamente salvaguardados.</li> <li>5. Dirigir, controlar y evaluar la política presupuestal de la Empresa.</li> </ol>

**Nota:** Descripción de los cargos de la junta general de accionistas y del gerente general así como sus competencias y funciones a ejecutar

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

## Organigrama funcional

**Tabla 9. Organigrama funcional dirección de ventas y marketing Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<b>DIRECCIÓN DE VENTAS</b>			
<b>GERENTE DE VENTAS</b>	Dinamizar el área comercial pues el buen funcionamiento y resultado de este departamento depende de los ingresos de la compañía.	*Orientación a los resultados *Orientación al cliente *Negociación * Manejo de relaciones de negocios *Comunicación * Marketing	1. Buscar anunciantes 2. Redactar textos de los anuncios para que luego sean grabados y convertidos en cuñas publicitarias. 3. Buscar convenios con la competencia en beneficio de ambas partes encomendar la grabación y la redacción de los anuncios. 4. Coordinar con el área financiera la facturación generada por las emisiones publicitarias
<b>VENDEDOR</b>	Es aquel que realiza la venta de publicidad con firmas comerciales de la localidad	*Comunicación *Serenidad y dominio de las circunstancias *Desarrollo de relaciones *Trabajo en equipo *Negociación *Orientación hacia el cliente *Manejo de relaciones de negocios	1. Realizar gestiones para establecer convenios, intercambios y acuerdos interinstitucionales 2. Realizar ondeos de opinión en forma periódica para conocer el alcance y el impacto de su programación y elevarlos a la dirección. 3. Mantener actualizado los datos de programación en la Página Web Realizar publicidad y promoción de ventas 4. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5. Verificar que el cliente este satisfecho con los servicios recibidos

**Nota:** Descripción de los cargos del gerente de ventas y el vendedor junto con sus competencias y funciones a ejecutar

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

Tabla 10. Organigrama funcional dirección administrativa financiera Burraska Comunicación

<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA</b>			
<b>GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO</b>	Garantizar que se lleve de forma apropiada y de acuerdo a la norma legal todos los aspectos en cuanto a la administración de los recursos de la compañía	*Iniciativa, creatividad, ingenio *Franqueza, confiabilidad, integridad *Pensamiento Analítico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar los planes de inversión y distribución de gastos e ingresos de la compañía</li> <li>2. Coordinar acciones con el gerente general y con el resto de las direcciones.</li> <li>3. Supervisar el control de los bienes que forman el patrimonio empresarial, velando por su correcta conservación y uso, así como del oportuno control</li> <li>4. Formular políticas y acciones de bienestar social para el personal operativo y administrativo</li> <li>5. Determinar los cargos administrativos necesarios en cada una de las áreas de la radio.</li> <li>6. Implantar criterios de clasificación, valoración y remuneración de puestos en coordinación con el Gerente General.</li> <li>7. Planificar y ejecutar programas de capacitación al personal administrativo y operativo de la compañía.</li> <li>8. Efectúa los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal.</li> </ol>
<b>ADMINISTRATIVO 1</b>	Manejo de archivo, y tareas asignadas al cargo	*Comunicación *Tolerancia a la competencia *Desarrollo de relaciones *Desarrollo de redes flexibles * Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contestar el teléfono, atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li> <li>2. Apoyo al Gerente General y presidente en reuniones o actividades afines.</li> <li>3. Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento</li> </ol>

<b>CONTADOR</b>	Llevar los diferentes libros de contabilidad	*Habilidad analítica *Franqueza confiabilidad *Tolerancia a la presión *Preocupación por el orden y la claridad *Calidad en el trabajo	1. Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica. 2. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. 3. Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos. 4. Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados. 5. Realizar toda la contabilidad de la compañía.
<b>ADMINISTRATIVO 2</b> Auxiliar Contable	Responsable de mantener los auxiliares contables al día.	*Habilidad analítica *Alta adaptabilidad *Preocupación por el orden y la claridad *Integridad	1. Preparar las declaraciones de impuestos 2. Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización. 3. Revisar y firmar conciliaciones bancarias. 4. Preparar asientos de depósitos de los Bancos 5. Realizar todas las actividades que le designe.
<b>MENSAJERO</b>	Responsable del transporte de todos los documentos de uso de la compañía	*Habilidad *Preocupación por el orden * Seguridad y equilibrio * Calidad en el trabajo	1. Transporte seguro, oportuno, confiable de los documentos que utilice la compañía. 2. Realización de todo tipo de trámite externo
<b>MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA</b>	Responsable del orden, limpieza de las instalaciones de la compañía	*Buenas costumbres *Habilidad * Calidad en el trabajo	1. Limpieza de todas las instalaciones

**Nota:** Principales competencias y funciones a realizar por parte del gerente administrativo-financiero, contador, mensajero y personal de limpieza

Fuente: Burraska Comunicación, por P. Mejía & C. Tandazo

## Organigrama funcional

Tabla 11. Organigrama funcional dirección de ventas y marketing Burraska Comunicación

DIRECCIÓN DE OPERACIONES			
	<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	Controla todas las actividades de producción y grabación de anuncios comerciales o institucionales, promociones, mensajes de servicio público, y afines, para su posterior emisión, producción de audio y video.	<p>*Nivel de compromiso</p> <p>*Innovación del conocimiento</p> <p>*Trabajo en equipo</p> <p>*Calidad en el trabajo</p> <p>*Comunicación creatividad</p> <p>*Innovación</p> <p>Ejecutar actividades de producción y grabación de anuncios comerciales o institucionales, promociones, mensajes de servicio público, y afines, para su posterior emisión</p> <p>2. Edición postproducción diseño de todos los proyectos que pasen a ser parte de la compañía</p> <p>3. Filmación de campañas comerciales políticas y publicitarias 2D y 3D.</p> <p>4. Animaciones de los proyectos comunicacionales</p>
<b>UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE VIDEO</b>	<b>PRODUCTOR DE VIDEO</b>	Ejecutar actividades de producción, realización y cobertura de videos publicitarios	<p>*Nivel de compromiso</p> <p>*Innovación del conocimiento</p> <p>*Trabajo en equipo</p> <p>*Calidad en el trabajo</p> <p>*Comunicación creatividad</p> <p>*Innovación</p> <p>1. Ejecutar actividades de producción, realización y cobertura de videos publicitarios</p>

	<p><b>INVESTIGADOR DE COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación sobre transferencia y personalización de servicios de Internet del Futuro para las personas con discapacidad y las personas mayores.</li> <li>• Coordinación de equipos en proyectos nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nivel de compromiso</li> <li>*Innovación del conocimiento</li> <li>*Trabajo en equipo</li> <li>*Calidad en el trabajo</li> <li>*Comunicación creatividad</li> <li>*Innovación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de guiones de cadenas nacionales, ficción</li> <li>2. Creación de proyectos y entrevistas</li> <li>3. Redacción en general recreación de contenidos</li> <li>4. Investigación, desarrollo de los proyectos que tiene la compañía (difusión interna, clientes, socios, en eventos científicos y tecnológicos);</li> <li>5. Participación en sesiones de innovación y creatividad.</li> </ol>
	<p><b>ASISTENTE DE PRODUCCIÓN</b></p> <p>Prepara el plan del rodaje antes del rodaje y contacta los integrantes del grupo que hace la película, los actores y los extras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nivel de compromiso</li> <li>*Innovación del conocimiento</li> <li>*Trabajo en equipo</li> <li>*Calidad en el trabajo</li> <li>*Comunicación creatividad</li> <li>*Innovación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación de entrevistas.</li> <li>2. Insumos para producción, locución.</li> <li>3. Durante el rodaje el asistente del productor prepara los reportes de rodaje para el productor, usa la claqueta y observa la continuidad.</li> <li>4. Observa el tiempo de trabajo y dirige los extras en su trabajo.</li> </ol>

<b>UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE AUDIO</b>	<b>PRODUCTOR DE AUDIO</b>	Ejecutar actividades de producción y grabación de anuncios comerciales o institucionales, promociones, mensajes de servicio público, y afines, para su posterior emisión	*Nivel de compromiso *Innovación del conocimiento *Trabajo en equipo *Calidad en el trabajo *Comunicación creatividad *Innovación	1. Ejecutar actividades de producción, realización y cobertura de audios publicitarios
	<b>OPERADOR DE CONTROL MASTER</b>	Asegurar la calidad en la difusión, durante la transmisión de la producción radial, narrando, grabando y animando los programas radiales de diversa índole, a fin de lograr la mayor audiencia para la radio.	*Dinamismo – Energía. *Desarrollo de relaciones. * Comunicación. * Trabajo en equipo	1. Cumplir los compromisos referentes a contenido, carácter y horario de programación. 2. Informar con anticipación cualquier cambio en el contenido de su programa. 3. Respetar la específica identidad de la emisora. 4. Proyectar una imagen ejemplar a futuros profesionales del área, con quienes interactúen en la emisora.
	<b>OPERADOR DE AUDIO</b>	Operar el equipo de radio para la transmisión de la programación de la radio.	*Trabajo en equipo *Calidad en el trabajo *Comunicación creatividad *Innovación	1. Grabar y reproducir cualquier tipo de música preparando para ello equipos necesarios.

**Nota:** Principales competencias y funciones a realizar por parte de la dirección de operaciones  
Fuente: Burraska Comunicación, por P. Mejía & C. Tandazo

## Organigrama funcional

Tabla 12. Organigrama funcional dirección de diseño y multimedia Burraska Comunicación

<b>.UNIDAD DE DISEÑO Y MULTIMEDIA</b>	ASISTENTE TÉCNICO	Coordinar el área de diseño, multimedia y audiovisual	*Nivel de compromiso *Innovación del conocimiento *Trabajo en equipo *Calidad en el trabajo *Comunicación creatividad *Innovación	1. Manejo total de Community managment redes sociales Burraska y la guaragua, radio vox. 2 .Ejecutar actividades de producción y grabación de anuncios comerciales o institucionales, promociones, mensajes de servicio público, y afines, para su posterior emisión
	CHOFER	Trasportar a los colaboradores de producción de video, audio y diseño para la producciones de los proyectos	*Nivel de compromiso *Innovación del conocimiento *Trabajo en equipo *Calidad en el trabajo *Comunicación creatividad *Innovación	Las funciones del chófer de pasajeros consisten en trasladar a las personas

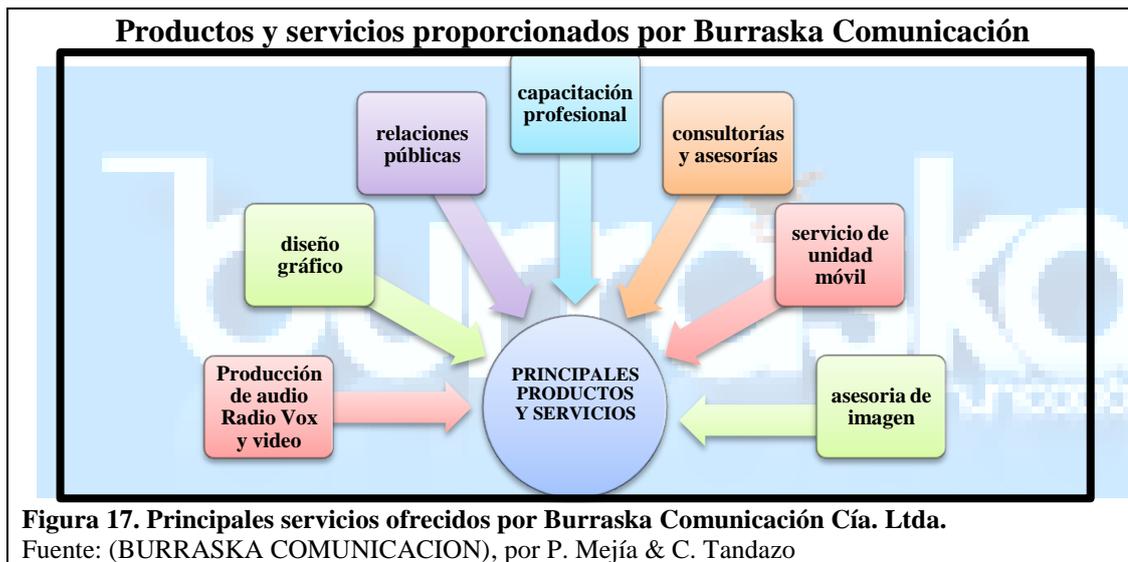
**Nota:** Principales competencias y funciones a realizar por parte de la dirección de diseño y multimedia de Burraska Comunicación

Fuente: Burraska Comunicación, por P. Mejía & C. Tandazo

### 2.5. Características internas

#### 2.5.1. Productos y servicios

Burraska Comunicación crea productos audiovisuales en varios formatos para cualquier medio de comunicación y los servicios que presta la compañía y que tienen mayor importancia son:



A continuación se explicará cada uno de los servicios, especificando sus características de acuerdo a la información proporcionada por la empresa.

- **Producción de audio y vídeo**

Burraska Compañía logra ideas, cumple retos y refleja calidad en cada imagen.

Es por eso que ofrece un servicio audiovisual de excelencia con el objetivo de posicionar a sus clientes e incursionar exitosamente en el aspecto de la comunicación visual, creando productos como documentales, videos institucionales, spots publicitarios, cadenas nacionales y coberturas con unidad móvil para circuitos cerrados y transmisión satelital.

El dinamismo que caracteriza a la empresa permite llevar a cabo la creación de productos atractivos como cuñas radiales, producción sonora, locución y programas radiales.

Cabe destacar que este es el servicio estrella de la compañía pues es su razón de ser, y el que le proporciona mayor cantidad de beneficios y ganancias, pues al tener inmerso en él un gran grupo de personas talentosas y profesionales hace que se destaque ante todos los demás, ya que aquí juega un papel importante la creatividad y el esfuerzo de cada una de las personas que hacen que la producción de audio y video sea una imagen que quede grabada en la mente del

consumidor, llevándolo a vivir experiencias nunca antes vistas ya que uno al ver la producción se vuelve un elemento más dentro del mismo generando satisfacción total.

- **Consultorías y asesorías**

Burraska Comunicación lleva a cabo consultorías con distintas empresas públicas y privadas con asesoramiento de profesionales nacionales e internacionales manejando temas como comunicación política, marketing político, comunicación organizacional, comunicación y desarrollo, análisis de sistemas comunicacionales, entre otros.

- **Asesoría de imagen**

La compañía brinda asesoría para formar y enseñar la imagen del consumidor, como desarrollarla en el ámbito personal y profesional, se centra en mejorar el comportamiento, el desenvolvimiento y la vestimenta como una forma de comunicación.

Genera una personalidad proactiva, segura y con buenas capacidades de comunicación en las personas que solicitan el servicio de asesoría.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas planteadas como estrategias eficaces de comunicación, las realiza Burraska Comunicación considerando intereses y objetivos de sus clientes, como empresas, instituciones, eventos, conferencias y talleres.

Asesoran en la promoción en medio de comunicación entregando material e información útil para los consumidores, además realizan un registro de los resultados obtenidos a través de monitoreo de medio como periódicos, revistas radio, televisión e internet.

- **Capacitación profesional**

Burraska Comunicación capacita con las mejores técnicas de media training, motivación de grupos, relaciones interpersonales y públicas.

Esta actividad la han venido trabajando con candidatos y dirigentes políticos, personal de entidades públicas y privadas consiguiendo con ello excelentes resultados.

El alto profesionalismo y utilización de diferentes métodos hacen que esta capacitación se convierta en una experiencia entretenida, dinámica, de mucho aprendizaje y sobretodo de crecimiento profesional

- **Unidad móvil**

El trabajo integral sobre la imagen, en concordancia con la originalidad y creatividad que posee la compañía les permite moldear una identidad visual corporativa, empresarial y de marcas a través de innovadores diseños y animaciones 2D y 3D, diseños de painas web, diseños editoriales y CD interactivos.

### **2.5.2. Proveedores**

Los proveedores son parte sustancial en el desarrollo comercial, ya que proporcionan los recursos que necesita Burraska Comunicación para producir sus servicios.

Burraska Comunicación cuenta con proveedores que son profesionales, cuyo talento es la voz, servicios de consultorías de imagen, desarrollo de colores para la producción y posterior edición de los videos, servicios de telefonía, internet, energía eléctrica, agua potable, pago de arriendo de oficinas, pago a empresas de mantenimiento, seguridad, limpieza, pólizas de seguro, etcétera.

### 2.5.3. Clientes

En los factores microeconómicos los clientes cumplen un rol importante, ya que constituyen el ente que consumirá el servicio que se ofrezca. Durante su trayectoria la compañía ha venido trabajando con instituciones públicas y privadas detalladas en el siguiente cuadro:

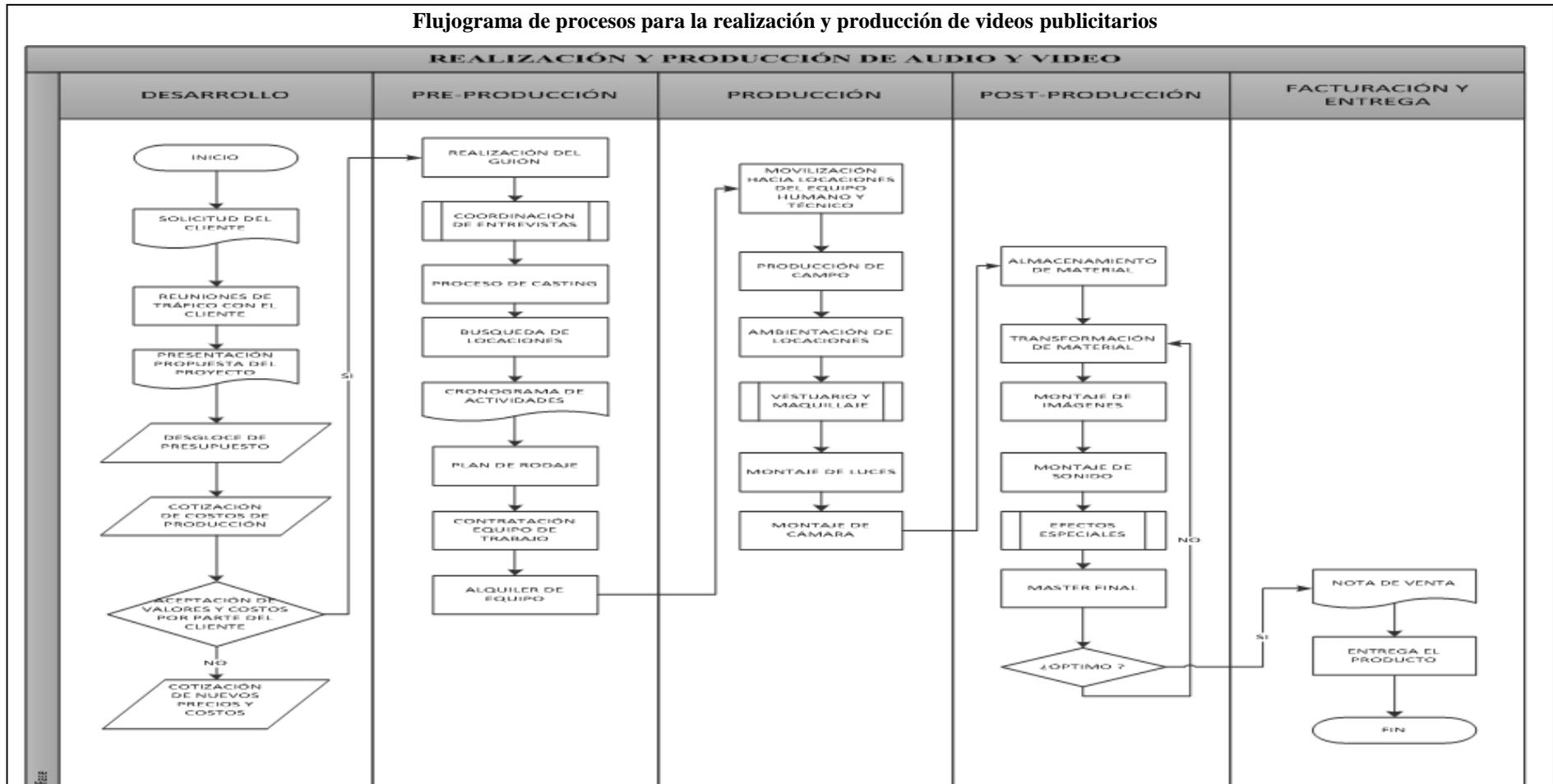
**Tabla 13. Principales clientes de Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<b>Instituciones del Sector Público</b>	<b>Instituciones del Sector Privado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agencia Nacional de Tránsito</li><li>• Consejo de la Judicatura</li><li>• Cancillería</li><li>• Aero master</li><li>• Consejo Nacional Electoral</li><li>• SENPLADES</li><li>• Ministerio de Relaciones Laborales</li><li>• Banco Nacional de Fomento</li><li>• Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual</li><li>• Ministerio de Deporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ángeles conjunto residencial</li><li>• Brochas Wilson</li><li>• Expo Agro 2012</li><li>• Aero máster</li></ul>

**Nota: Clientes del sector público y privado que demandan los servicios ofrecidos en Burraska Comunicación**

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo.

### 2.5.4. Flujo de procesos de producción, realización y cobertura de videos publicitarios



**Figura 18. Flujo de proceso de la creación de un elemento de audio y video de Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

**Tabla 14. Descripción del proceso de la creación de un elemento de audio y video de Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
<b>Inicia: Consumidor o agencia de publicidad</b>			<b>Finaliza: Facturación y entrega</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO RESPONSABLE</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Solicitante	Persona Interesada	1	Establece la necesidad de contratar un servicio mediante una solicitud
		2	Reuniones de tráfico con el personal de Burraska Comunicación
Producción	Autoridad Competente	3	Presenta la propuesta del Proyecto al Cliente
Tesorería	Autoridad Competente	4	Desglose del presupuesto por parte de Burraska
	Autoridad Competente	5	Cotización de costos de producción
Solicitante	Persona Interesada	6	Acepta los valores y costos para la elaboración del audio y video
Pre-Producción	Productora	7	Realiza el guión, coordina entrevista y casting.
		8	Entrega del cronograma de actividades y se procede al plan de rodaje
Producción	Productora	9	Moviliza al equipo humano y técnico hacia las locaciones escogidas
	Equipo de Producción	10	Producción de campo
		11	Ambientación de locaciones y ayudan en el vestuario y maquillaje
		12	Montaje de luces
Post-Producción	Equipo de Producción	13	Almacena el material en los dispositivos tecnológicos
		14	Transformación del material almacenado
		15	Montaje de imágenes y de sonido, adecuación de efectos especiales
		16	Presentación del Master Final 1
Solicitante	Persona Interesada	17	Compra el servicio, verifica especificaciones (calidad, volumen)
Tesorería	Tesorero	18	Realiza nota de venta
		19	Entrega producto

**Nota: Pasos, actividades y personas responsables que intervienen en la realización y producción de audio y video en Burraska Comunicación iniciando con la solicitud del cliente y finalizando con la facturación.**

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

## **2.6. Diseño básico de una entidad**

Toda entidad debe poseer reglamentos y manuales para llegar a cumplir con los objetivos, es por eso que Burraska Comunicación cuenta con estos instrumentos para manejar una adecuada y total administración de sus recursos. Por ningún motivo estas normas deben contradecir la legislación vigente.

### **2.6.1. Manuales, reglamentos y códigos**

Los manuales, reglamentos y códigos son criterios que definen la aplicación, uso y determinación de la normatividad legal vigente en los aspectos contables, seguridad industrial, laboral, tributaria y de control interno a los procesos que utiliza la compañía.

Actualmente Burraska Comunicación posee y utiliza los siguientes manuales:

- **Manual de contabilidad**

Manual diseñado y creado para que la empresa plasme en sus registros contables todos los aspectos normativos de la ley que se rige en el Estado ecuatoriano y presente Estados Financieros conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad, Normas Internacionales de Información Financiera y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Este manual se basa en el Plan General de Cuentas y el Sistema Contable SIGGO (Sistema de Información de Gestión Gerencial y Operativa).

- **Manual de seguridad industrial y salud ocupacional**

Manual estructurado para establecer normas, reglas y procedimientos para las actividades de seguridad industrial que realicen los colaboradores dentro y fuera de la compañía, poniendo debido interés en evitar eventos no deseados, mantener operaciones eficientes y productivas y llevar una coordinación adecuada de las actividades para evitar riesgos de trabajo.

- **Reglamento interno de trabajo:**

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo, y para los fines previstos en el numeral 12 del artículo 42, del literal a) del Artículo 44 del mismo Código y, en general, para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, Burraska Comunicación dicta el Reglamento Interno de Trabajo para que los colaboradores cumplan con cada uno de los artículos dispuestos. (Reglamento Inteno de Trabajo, 2014, pág. 1)

- **Código deontológico de Burraska Comunicación en la aplicación de la Ley Orgánica de Comunicación:**

Este código tiene como finalidad mejorar la práctica, gestión interna y el trabajo comunicacional de manera responsable, considerando que la información es un derecho constitucional, y la comunicación social que se realiza a través de los medios de información es un servicio a la comunidad el cual debe ser prestado con calidad, contribuyendo al buen vivir de las personas. (Código Deontológico, 2013, pág. 1)

### **2.6.2. Políticas**

En el siguiente cuadro se muestran las políticas con que Burraska Comunicación maneja sus operaciones y lleva a cabo la prestación del servicio de elaboración y cobertura de videos publicitarios.

Todo el personal que conforma la familia de Burraska debe acatar las políticas.

**Tabla 15. Principales políticas de Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

<p>Burraska Comunicación, es un medio de comunicación que siempre cuidará, cumplirá y velará la información y opiniones que sus miembros o empleados transmitan basándose en principios tales como: los referidos a la dignidad humana, relaciones con los grupos de atención prioritaria, consensuados al ejercicio profesional, relacionados con las prácticas de los medios de comunicación social y privada</p>	<p>La ingeniería y desarrollo de los proyectos del área deberán ejecutarse en base a estudios de demanda y mercado, que serán proporcionados por el Departamento de Ventas y Marketing. Además todos los proyectos e informes deberán ser presentados al final del tercer trimestre de cada año para su inclusión en el presupuesto del año siguiente.</p>
<p>Los comunicadores y trabajadores de Burraska Comunicación están obligados a guardarse respeto y consideración y a ser solidarios en la solución de problemas propios de sus actividades, promoviendo el bien de todos, la capacitación y formación continua garantizando un adecuado ambiente de trabajo</p>	<p>Ningún Trabajador podrá salir de su lugar de trabajo durante las horas de trabajo sin permiso de su jefe inmediato, el mismo que será concedido en general para los casos permitidos por la Ley. El permiso debe constar por escrito y será notificado al Departamento de Recursos Humanos</p>
<p>Todos los aumentos y revisiones salariales que haga la Compañía a uno o varios trabajadores durante la vigencia del contrato de trabajo, serán imputables a cualquier aumento o revisión salarial que pongan en vigencia las Autoridades del Gobierno de la República del Ecuador, durante un período de un año contado a partir de la fecha de la revisión o aumento efectivo realizado por la Compañía. Serán imputables inclusive los aumentos que resulten de la fijación de nuevos salarios mínimos, ya sea sectorial o general.</p>	<p>Existe crédito de 30 a 60 días siempre y cuando exista fiel cumplimiento en el pago caso contrario pasará al reporte la Ventas a crédito de la Superintendencia de Compañías</p>

**Nota:** Estas políticas fueron obtenidas mediante entrevistas al personal y lectura de manuales  
Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

## **CAPÍTULO 3**

### **DESARROLLO DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **3.1. Análisis y desarrollo de la propuesta de diseño**

El presente proyecto busca diseñar un sistema de control interno para el departamento administrativo financiero, área de créditos y cobranzas para así identificar los principales problemas que afectan de manera representativa a los procesos contables de Burraska Comunicación Cía. Ltda.

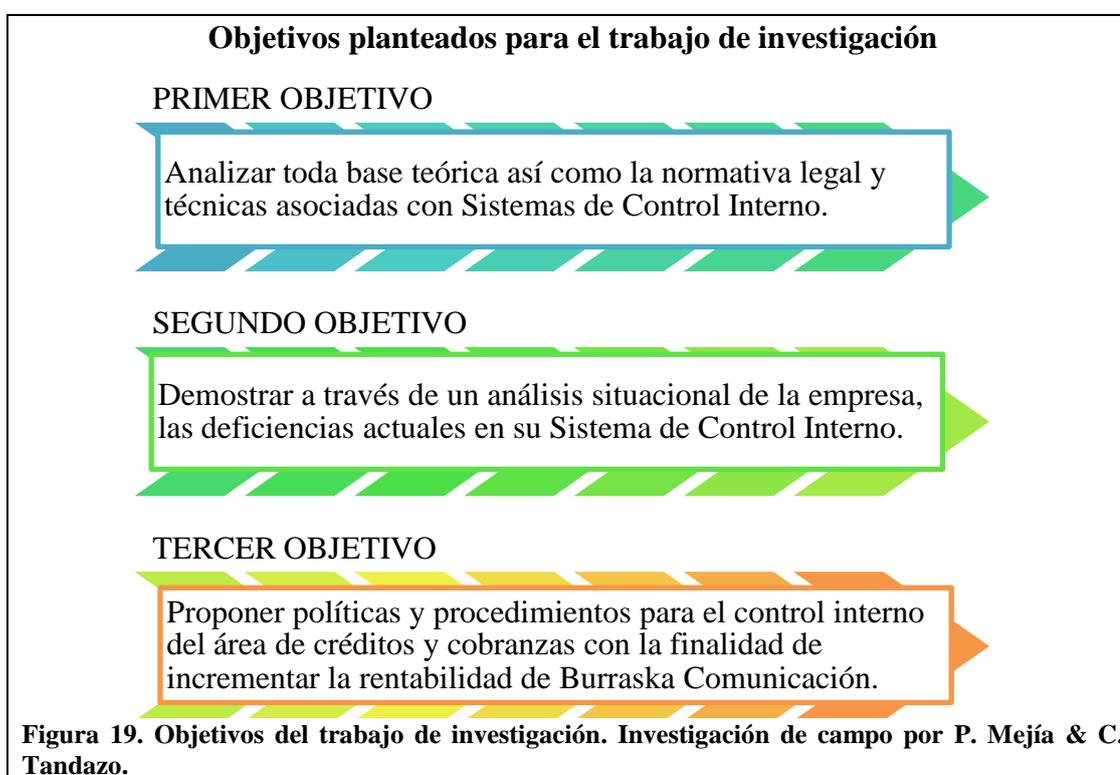
Se ha determinado los siguientes indicadores causantes del problema, los mismos que son:

- Burraska Comunicación Cía. Ltda., no tiene políticas y controles en el manejo idóneo de la información administrativa – financiera en los siguientes aspectos: manejo de cartera vencida, cobro oportuno de las facturas emitidas y plazos de crédito lo que representa un riesgo importante generando inestabilidad económica dentro de sus operaciones así como también el no pago de gastos operativos, administrativos generando falta de liquidez inmediata.
- El equipo de trabajo responsable de los procesos contables de la empresa Burraska Cía. Ltda., no cuenta con el conocimiento apropiado en el manejo de créditos y cobranzas y esto se debe a que no hay capacitación oportuna así como el no manejo de manuales apropiados para este fin.
- Burraska Comunicación Cía. Ltda. no cuenta con un cronograma de procesos en el que conste información de envío y recepción de facturas a sus clientes generando retrasos e incluso extravío de los documentos.
- Se evidencia problemas de comunicación entre el cliente (agencias de publicidad, estado) y la compañía ya que no hay convenios por escrito del pago en las fechas esclarecidas, devoluciones de facturas en meses

posteriores generando tropiezos y pérdida de tiempo en los respectivos cobros.

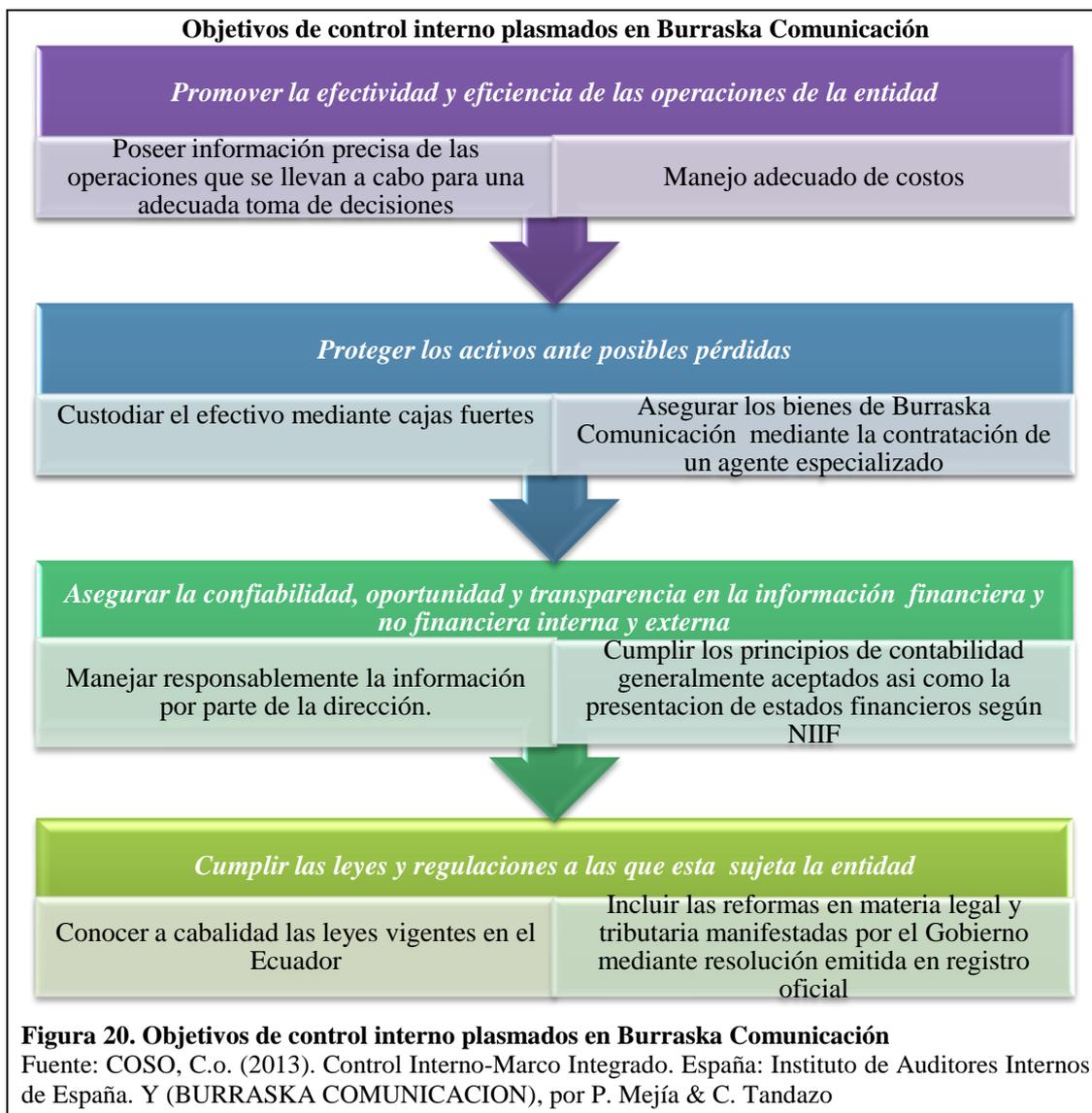
### 3.2. Objetivos del diseño de sistema de control interno para el área de crédito y cobranzas

Para el trabajo de investigación se han formulado objetivos claros que permitan llegar a tener un enfoque global de la situación en la que se encuentra Burraska Comunicación, los mismos que a continuación se detallan:



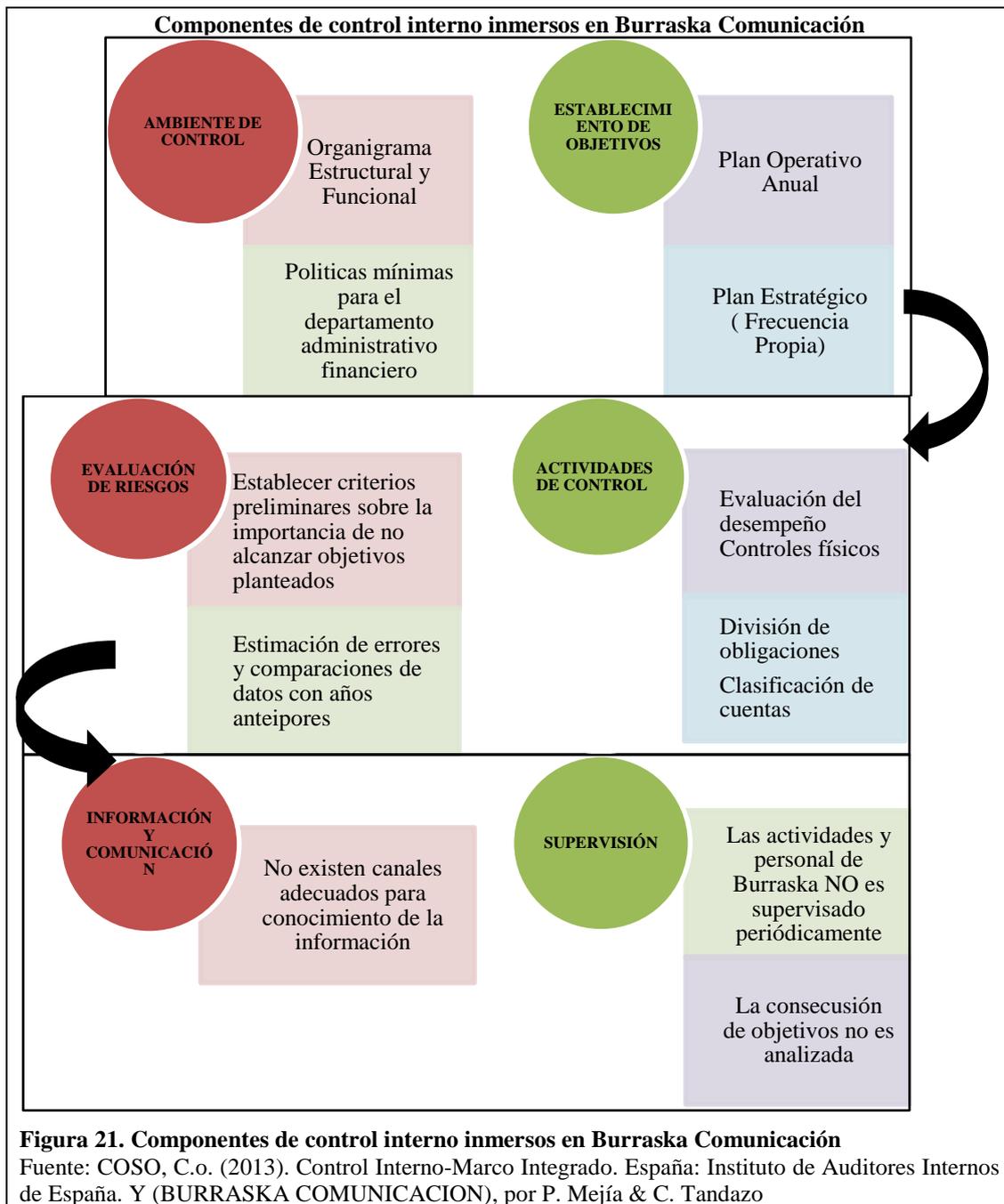
En cuanto al objetivo de analizar toda la base teórica asociada con el control interno, el mismo ha sido desarrollado y alcanzado en el capítulo 1 pues aquí se demuestra toda la información teórica, técnica y practica que se necesita para el correcto manejo y aprendizaje de un sistema de control interno.

Conforme a los objetivos de un sistema de control interno reflejados en el COSO I y II Burraska Comunicación manifiesta que:



### 3.3. Componentes del sistema de control interno para el área de créditos y cobranzas

Burraska Comunicación desconoce los componentes que una entidad debería manejar en un sistema de control interno adecuado; sin embargo cuenta con ciertos requisitos indispensables para el desarrollo adecuado de sus operaciones los que se demostrarán mediante la ilustración que a continuación se presenta:



### 3.4. Evaluación de control interno, análisis situacional para el área de créditos y cobranzas

Como primer paso se ha decidido evaluar el entorno real de la compañía por lo que se realizará un análisis financiero (metodología horizontal y vertical) de su Estado de Situación Financiera con el propósito de reflejar la relevancia de la cuenta contable y objeto de estudio Cuentas por Cobrar de Burraska Comunicación.

En este análisis se puede visualizar que la empresa tiene varias cuentas por cobrar, pero se ha decidido centrarse en la evaluación de la cartera de clientes: “cuentas por cobrar clientes Quito” que es la que pertenece y representa la operatividad de la compañía es decir su giro normal del negocio.

La razón por la que se decidió no analizar las otras cuentas por cobrar que mantiene Burraska Comunicación es debido a que esos rubros pertenecen a los desembolsos de dinero que ha efectuado la compañía para encaminar el rumbo y surgimiento de la radio “radio cobertura vox”, es decir una vez la radio este establecida y comience a generar ingresos propios Burraska Comunicación procederá al cobro de las cuentas que en las cláusulas del contrato comenzarán a partir del 2016, debido a que Burraska solo administra la radio para su funcionamiento normal.

Además se realizará una evaluación del control interno dentro del área de créditos y cobranzas mediante el método de cuestionarios que a su vez nos permitirán conocer el nivel de confianza que estos generan a la empresa junto con los riesgos de auditoría que se han mencionado en el primer capítulo.

Cabe destacar que las preguntas para el cuestionario de control interno fueron formuladas en base ciertas reglas y normas desarrolladas en la empresa, que pueden en un futuro lograr convertirse en políticas administrativas y financieras que Burraska Comunicación manejaría.

Las mismas son ejecutadas de forma empírica dentro del departamento administrativo – financiero sin conocer que son parte de un sistema de control interno que les permitiría el alcance idóneo de sus objetivos. Esta información fue obtenida mediante entrevista y conversaciones con el personal que labora en el departamento administrativo-financiero:

Tabla 16. Análisis financiero de los activos de Burraska Comunicación

IyG.SIIGO - BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA.												
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA												
PARTIDAS DEL PLAN DE CUENTAS	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	De : ENE 1/2014		A : DIC 31/2014			De : ENE 1/2013		A : DIC 31/2013			MONTO	%
	MONTO	NIVELES			MONTO	NIVELES						
		1	2	3		1	2	3				
<b>10 ACTIVO</b>												
<b>1001 ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 490,693.04			84%	\$ 34,038.27			86%	\$ 456,654.77	93%		
<b>100101 EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	\$ 168,275.78		29%		\$ 8,232.46		21%		\$ 160,043.32	95%		
1001010102 CAJA CHICA	\$ 203.07	0.03%			\$ -	0%			\$ 203.07	100%		
1001010104 CANJES RECEPTADOS	\$ 1,806.88	0.31%			\$ -	0%			\$ 1,806.88	100%		
1001010301 PRODUBANCO	\$ 166,265.83	29%			\$ 8,232.46	21%			\$ 158,033.37	95%		
<b>100102 ACTIVOS FINANCIEROS</b>	\$ 303,352.35		52%		\$ 23,016.92		58%		\$ 280,335.43	92%		
1001020501 CXC CLIENTES QUITO	\$ 94,471.91	16%			\$ 12,847.87	32%			\$ 81,624.04	86%		
1001020502 CXC DEPOSITOS BURRASKA CIA LTDA	\$ 42,809.69	7%			\$ -	0%			\$ 42,809.69	100%		
1001020803 CXC PRESTAMOS EMPLEADOS	\$ 5,700.00	1%			\$ 520.00	1%			\$ 5,180.00	91%		
1001020809 CXC OPERACIONES RADIO VOX	\$ 116,371.77	20%			\$ 4,593.64	12%			\$ 111,778.13	96%		
10010211 ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 39,376.73	7%			\$ 5,055.41	13%			\$ 34,321.32	87%		
1001040302 GARANTIAS EN POLIZAS CLIENTES	\$ 4,622.25	1%			\$ -	0%			\$ 4,622.25	100%		
<b>100105 ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	\$ 17,338.08		3%		\$ 1,062.06		3%		\$ 16,276.02	94%		
1001050102 RETENCIONES IVA RECIBIDAS	\$ 8,224.31	1%			\$ 168.38	0%			\$ 8,055.93	98%		
1001050199 IVA POR COBRA CIA LTDA	\$ 168.38	0.03%			\$ 227.20	1%			\$ (58.82)	-35%		
1001050202 RETENCIONES DEL I.R.	\$ 8,945.39	2%			\$ 666.48	2%			\$ 8,278.91	93%		
<b>100107 OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 1,726.83		0%		\$ 1,726.83		4%		\$ -	0%		
10010702 GASTOS DE CONSTITUCION BURRASKA CIA LTDA	\$ 1,726.83	0.3%			\$ 1,726.83	4%			\$ -	0%		
<b>1002 ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 90,613.98			16%	\$ 5,611.62			14%	\$ 85,002.36	94%		
<b>100201 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 90,613.98		16%		\$ 5,611.62		14%		\$ 85,002.36	94%		
10020106 MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10,547.64	2%			\$ 1,654.15	4%			\$ 8,893.49	84%		
10020108 EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 6,859.14	1%			\$ 3,957.47	10%			\$ 2,901.67	42%		
10020109 VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE	\$ 73,207.20	13%			\$ -	0%			\$ 73,207.20	100%		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 581,307.02			100%	\$ 39,649.89			100%	\$ 541,657.13	93%		

Nota: Análisis financiero comparativo entre los años 2013 y 2014 de los activos con mayor relevancia en la compañía Burraska Comunicación.

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

Tabla 17. Análisis Financiero de los pasivos y patrimonio de Burraska Comunicación

IyG.SIIGO - BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA.										
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA										
PARTIDAS DEL PLAN DE CUENTAS	ANALISIS VERTICAL						ANALISIS HORIZONTAL			
	De : ENE 1/2014		A : DIC 31/2014		De : ENE 1/2013		A : DIC 31/2013		MONTO	%
	MONTO	NIVELES			MONTO	NIVELES				
		1	2	3		1	2	3		
<b>20 PASIVO</b>										
<b>2001 PASIVO CORRIENTE</b>	\$ (278,387.92)			48%	\$ (55,596.51)			140%	\$ (222,791.41)	80%
<b>2010303 PRESTAMOS DE OTRA NATURALEZA</b>	\$ (251,459.52)		43%		\$ (52,936.89)		134%		\$ (198,522.63)	79%
2001030303 PRESTAMOS TC DECV	\$ (100.00)	0.02%			\$ -	0%			\$ (100.00)	100%
2001030304 PRESTAMOS JFLC	\$ (55.60)	0.01%			\$ -	0%			\$ (55.60)	100%
2001030305 PRESTAMOS TC ARME	\$ (27,000.00)	5%			\$ -	0%			\$ (27,000.00)	100%
2001030308 PRESTAMOS BURRASKA DECV	\$ (105,652.31)	18%			\$ (45,538.27)	115%			\$ (60,114.04)	57%
2001030309 PRESTAMOS BURRASKA CIA. LTDA	\$ (115,592.11)	20%			\$ (4,593.64)	12%			\$ (110,998.47)	96%
2001030310 PRESTAMO JFL	\$ (3,059.50)	1%			\$ (2,804.98)	7%			\$ (254.52)	8%
<b>200107 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES CON LA ADM TRIBUTARI</b>	\$ (26,928.40)		5%		\$ (2,659.62)		7%		\$ (24,268.78)	90%
20010702 IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ (1,980.27)	0.3%			\$ (340.34)	1%			\$ (1,639.93)	83%
20010703 PRESTAMOS IESS	\$ (4,798.72)	1%			\$ (200.68)	1%			\$ (4,598.04)	96%
20010704 POR BENEFICIOS DE LEY EMPLEADOS	\$ (17,930.87)	3%			\$ (1,950.22)	5%			\$ (15,980.65)	89%
20010708 IMPUESTOS POR LIQUIDAR	\$ (2,218.54)	0.4%			\$ (168.38)	0%			\$ (2,050.16)	92%
<b>2002 PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ (66,300.28)			11%	\$ (1,837.56)			5%	\$ (64,462.72)	97%
200202 CUENTAS Y DOC POR PAGAR	\$ (48,954.89)	8%			\$ (1,837.56)	5%			\$ (47,117.33)	96%
200206 ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ (17,345.39)	3%			\$ -	0%			\$ (17,345.39)	100%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ (344,688.20)			59%	\$ (57,434.07)			145%	\$ (287,254.13)	83%
<b>30 PATRIMONIO NETO</b>										
<b>3001 CAPITAL</b>	\$ (100,400.00)		17%		\$ (400.00)		1%		\$ (100,000.00)	100%
30010101 CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ (100,400.00)	17%			\$ (400.00)	1%			\$ (100,000.00)	100%
<b>3006 GANANCIAS ACUMULADAS</b>	\$ 18,184.18		-3%		\$ 18,184.18		-46%		\$ -	0%
30060201 PERDIDAS ACUMULADAS DE AÑOS ANTERIORES	\$ 15,402.45	-3%			\$ 15,402.45	-39%			\$ -	0%
30060202 PERDIDA ACUMULADA AÑO 2013	\$ 2,781.73	-0.5%			\$ 2,781.73	-7%			\$ -	0%
<b>3007 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	\$ (154,403.00)		27%		\$ -	0%			\$ (154,403.00)	100%
300701 GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ (154,403.00)	27%			\$ -	0%			\$ (154,403.00)	100%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ (236,618.82)			41%	\$ 17,784.18			-45%	\$ (254,403.00)	108%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ (581,307.02)			100%	\$ (39,649.89)			100%	\$ (541,657.13)	93%

Nota: Análisis financiero comparativo entre los años 2013 y 2014 de las cuentas que componen el pasivo y patrimonio en la compañía Burraska Comunicación.

Fuente: (BURRASKA COMUNICACION), por P. Mejía & C. Tandazo

### 3.5. Medición de riesgos para el área de créditos y cobranzas

Tabla 18. Cuestionario de control interno para el área de créditos  
ÁREA DE CRÉDITO

"CTPM AUDITORES"						
Luis Borrero E15-14 y AV. 10 de Agosto Telf: 02248868 Quito – Ecuador						C.I.Cr.-1/6
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
<b>CLIENTE:</b> BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA. <b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO –FINANCIERO <b>COMPONENTE:</b> CRÉDITOS						<b>PONDERACIÓN</b> SÍ (1) NO (0)
<b>FECHA:</b> DEL 1 DE OCTUBRE DEL 2013 AL 31 DE OCTUBRE 2014  <b>Funcionario:</b> Ing. Elizabeth Velasco <b>Cargo:</b> Directora Administrativa – Financiera						
N°	PREGUNTA	SÍ	N O	P O N	C A L.	OBSERVACIÓN
<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>						
1	¿Las "políticas" o reglas para efectuar créditos son analizadas y puesta en marcha por funcionarios en el tema?	x		1	1	
2	¿El equipo del departamento administrativo - financiero conoce las funciones y los procedimientos detallados en el manual?		x	1	0	Como todavía no se emite de forma física el manual de funciones y procedimientos para esta área el equipo se maneja en función a lo esclarecido en el organigrama funcional y en las directrices que la dirección administrativa y financiera otorge
3	¿Existe políticas de crédito en la compañía que son claras, precisas y concisas para un cumplimiento óptimo por parte de los funcionarios?		x	1	0	Solo existen reglas o procesos que son llevados de forma empírica y cuando se presentan.

4	¿Existe un manual de funciones y procedimientos para el área de créditos?		x	1	0	<b>C.I.Cr.-2/6</b> El funcionario encargado manifiesta que el manual de funciones y procedimientos será aprobado por la junta directiva en el mes de noviembre debido a que es nueva la compañía
5	¿Existe capacitación apropiada y constante para el equipo administrativo - financiero en el área de créditos?		x	1	0	El equipo conformado debe realizar auto educación y pagar sus cursos para ponerlos en marcha y resolver los inconvenientes que se pueden presentar
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
6	¿La alta gerencia ha definido objetivos en el corto, mediano y largo plazo para el área de créditos?		x	1	0	Dentro del plan de gestión realizado se encuentra establecido objetivos cuyo fin es tener una frecuencia propia mas no un departamento de crédito y cobranzas
7	¿Se ha dado seguimiento profundo a los objetivos esclarecidos dentro del área de créditos ?		x	1	0	No se realiza seguimiento a los objetivos
8	¿Los objetivos planteados reflejan la operatividad de la compañía?		x	1	0	Son objetivos encaminados al alcance de la nueva frecuencia que esta desarrollando la compañía
9	¿Existen políticas definidas en cuanto a los tiempos o plazos de los créditos ?		x	1	0	No solo existen reglas definidas que estan muy abiertas y no desarrollan la información del cuestionario
<b>IDENTIFICACIÓN DE ACONTECIMIENTOS</b>						
10	¿Existen esclarecidas las funciones y responsabilidades para las personas en la área de crédito?		x	1	0	No existe manual de funciones y comportamiento para el área de créditos.
11	¿Se realiza un análisis de la situación del cliente y revisa su historial crediticio en caso de que una cuenta este en el grupo de “incobrables”?		x	1	0	No se realiza un análisis ni seguimiento solo se conoce que esta en incobrables pero no se toma acción inmediata

12	¿Se conoce y se analiza el riesgo de crédito que se puede presentar en un incumplimiento a la otorgación de créditos?		x	1	0	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">C.I.Cr.-3/6</div> Actualmente se tiene como clientes potenciales al sector público y cualquier venta realizada a este se considera de contado aunque el seguimiento sea tedioso y largo
13	¿La aceptación y prórroga de letras, pagares y cheques post- fechados a favor de la compañía son aprobados por el jefe o gerente de crédito u otro funcionario autorizado?		x	1	0	El personal administrativo financiero aprueba la prórroga.
14	¿Las respuestas de los clientes referentes a diferencias de cualquier orden, son recibidas directamente o investigadas por alguien distinto al departamento de créditos?		x	1	0	El departamento administrativo es el encargado de receptor cualquier inquietud que se tenga
15	¿Se prepara periódicamente un análisis por antigüedades de los créditos para que después sean aprobados?	x		1	1	
16	¿Se tiene especificado de forma clara quien debe autorizar la conseción de un monto de crédito?		x	1	0	Todo crédito es concedido por el jefe de departamento administrativo financiero la gerencia y demas personal no conoce de eso
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
17	¿El departamento financiero ha establecido prácticas para la identificación de riesgos?		x	1	0	Los controles establecidos son efectuados tanto el sistema como en el excel de uso de la compañía

18	¿La compañía proporciona mecanismos para anticiparse a riesgos como nueva tecnología y personal nuevo que tenga experiencia en prácticas de evaluar un riesgo antes de que se presente?		x	1	0	No se anticipa a los riesgos ni esta en posibilidad de contratar expertos
19	¿Existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que estan pendientes de cobro?	x		1	1	
20	¿Se realiza una evaluación permanente de la situación crediticia del cliente?		x	1	0	No se evalua la situación crediticia solo se toma en cuenta los parametros en cuanto a certificado de fiel cumplimiento
<b>RESPUESTAS DE RIESGOS</b>						
21	¿Se llevan auxiliares contables y si están conciliados con la cuenta de mayor?	X		1	1	
22	¿Existen anexos que certifiquen la credibilidad del cliente tales como: carpetas que incluyan documentos: situación juridica, situación comercial y datos del buro de crédito?		x	1	0	Dentro de los anexos solo se encuentra la copia de la factura por cobrar el certificado de cumplimiento y dos numeros de teléfono de la persona juridica.
23	¿ Se maneja una clasificación coherente para las cuentas por cobrar y según su efectivización?		x	1	0	No se maneja clasificación de las cuentas por cobrar solo un archivo en excel que permite conocer los saldos.
24	¿Existen auxiliares para el control de préstamos y anticipos a empleados?	x		1	1	

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
25	¿Se otorgar crédito a los clientes con un porcentaje de cupo ?		X	1	0	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">C.I.Cr.-5 /6</div> El credito se otorga por que son del Estado o porque son amigos o personas que ya contrataron antes algun servicio
26	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan periodicamente?		X	1	0	Solo en caso de que el cliente comunique se actualiza algo sino permanene la información gravada en el sistema
27	¿Se autorizan apropiadamente los saneamientos de créditos por morosidad o descuentos?		X	1	0	No se cuenta con rubros de morosidad, y los descuentos estan esclarecidos en la factura correspondiente al pago de las comisiones sea de la agencia de publicidad u otros
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
28	¿La información del departamento de créditos y los sistemas de aplicación y de información relacionados son confiables ?		X	1	0	No existe información de departamento de créditos porque no se encuentra instalado
29	¿Se realiza una revisión de la solicitud del cliente y de la documentación adicional solicitada, confirma las referencias comerciales y financieras?		X	1	0	Con miedo de que el cliente se enoje no se solicita documentación adicional y tampoco se hace confirmación de la información otorgada
30	¿Son adecuados los canales de comunicación entre la gerencia y el departamento de créditos?		x	1	0	No existe claramente instalado el departamento de creditos la comunicación es errónea e ineficiente.
31	¿Se pueden efectuar ventas a personas o empresas con las que existan conflictos de intereses sin el conocimiento de la gerencia?		X	1	0	Se necesita de la aprobación directa del jefe administrativo - financiero

<b>SUPERVISIÓN</b>							
32	¿Se supervisan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio derivado?		X	1	0	<b>C.I.Cr.-6 /6</b>	
33	¿La cartera de créditos se custodia físicamente bajo suficientes medidas de seguridad?		X	1	0	Solo hay un archivo general que no posee ninguna llave y tiene acceso al personal que requiera cualquier información de esta índole	
34	¿Las funciones de custodia de la cartera y el registro contable de la misma están claramente separadas?	x		1	1		
35	¿Se controlan de forma adecuada las solicitudes emitidas por el cliente una vez se vaya a otorgar el crédito?		X	1	0	No existe un control adecuado ya que muchas veces las solicitudes no son llenadas en su totalidad incumpliendo las reglas formuladas.	
<b>TOTAL</b>				<b>35</b>	<b>6</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> Priscila Mejía / Carolina Tandazo				<b>SUPERVISADO POR:</b> Ing. Luis Cahuasqui			
<b>FECHA:</b>			<b>18/12/2014</b>		<b>FECHA:</b>		<b>18/12/2014</b>
<b>Nota: Preguntas cerradas realizadas para cada componente del control interno mediante entrevistas llevadas a cabo al personal de la compañía</b>							

Tabla 19. Evaluación del control interno

"CTPM AUDITORES" Luis Borrero E15-14 y AV. 10 de Agosto Telf: 02248868 Quito - Ecuador							C.I.E.Cr.-1/1																					
<b>CLIENTE:</b> BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA.																												
<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO – FINANCIERO																												
<b>COMPONENTE:</b> CRÉDITOS																												
<b>FECHA:</b> DEL 1 DE OCTUBRE DEL 2013 AL 31 DE OCTUBRE 2014																												
MATRIZ DE CONTROLES CLAVES																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">SIGNIFICADO SIGLAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NC =</td> <td>NIVEL DE CONFIANZA</td> </tr> <tr> <td>CT=</td> <td>CALIFICACION TOTAL</td> </tr> <tr> <td>PT =</td> <td>PONDERACION TOTAL</td> </tr> <tr> <td>NR =</td> <td>NIVEL DE RIESGO</td> </tr> </tbody> </table>							SIGNIFICADO SIGLAS		NC =	NIVEL DE CONFIANZA	CT=	CALIFICACION TOTAL	PT =	PONDERACION TOTAL	NR =	NIVEL DE RIESGO												
SIGNIFICADO SIGLAS																												
NC =	NIVEL DE CONFIANZA																											
CT=	CALIFICACION TOTAL																											
PT =	PONDERACION TOTAL																											
NR =	NIVEL DE RIESGO																											
NIVEL DE CONFIANZA																												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>NC</td> <td>=</td> <td><math>\frac{CT*100}{PT}</math></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NC</td> <td>=</td> <td><math>\frac{6}{35}</math></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NC</td> <td>=</td> <td>17%</td> <td>BAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							NC	=	$\frac{CT*100}{PT}$					NC	=	$\frac{6}{35}$					NC	=	17%	BAJO				
NC	=	$\frac{CT*100}{PT}$																										
NC	=	$\frac{6}{35}$																										
NC	=	17%	BAJO																									
NIVEL DE RIESGO																												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>NR</td> <td>=</td> <td>100% -NC</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NR</td> <td>=</td> <td>83%</td> <td>ALTO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							NR	=	100% -NC					NR	=	83%	ALTO											
NR	=	100% -NC																										
NR	=	83%	ALTO																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 %- 50%</td> <td>51%-75%</td> <td>76% - 95%</td> </tr> <tr> <td>76 %- 95%</td> <td>51%-75%</td> <td>15 %- 50%</td> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> </tbody> </table>							NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	15 %- 50%	51%-75%	76% - 95%	76 %- 95%	51%-75%	15 %- 50%	ALTO	MODERADO	BAJO							
NIVEL DE CONFIANZA																												
BAJO	MODERADO	ALTO																										
15 %- 50%	51%-75%	76% - 95%																										
76 %- 95%	51%-75%	15 %- 50%																										
ALTO	MODERADO	BAJO																										
NIVEL DE RIESGO																												
<b>RIESGO DE AUDITORIA</b>	=	<b>R.INHERENTE</b>	*	<b>R.CONTROL</b>	*	<b>R.DETECCION</b>																						
5%	=	17%	*	83%	*	?																						
0.05	=	0.17	*	0.83	*																							
0.05	=	14%	RD																									
35%	=	RD																										
ALCANCE DE AUDITORIA																												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td></td> <td>100%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>—</td> <td>35%</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>65%</td> <td>ALCANCE</td> </tr> </tbody> </table>								100%		—	35%			65%	ALCANCE													
	100%																											
—	35%																											
	65%	ALCANCE																										
CONCLUSION																												
<p>El análisis del control interno dentro del área de créditos en cuanto a la observación de la confianza arrojó lo siguiente:</p> <p><b>RIESGO INHERENTE:</b> Del examen del control interno realizado se fijó un riesgo inherente del 17%, dando a entender que se tiene un 83% de confianza en que se detecte alguno de los errores existentes en el 100% de la entidad, por lo tanto 83 errores no serán detectados por los componentes del control interno.</p> <p><b>RIESGO DE CONTROL:</b> En la evaluación del sistema del control interno se fijó un riesgo de control del 83%, es decir que los controles internos realizados en la empresa detectarán el 17% de los errores que se filtran de los componentes del Control Interno.</p> <p><b>RIESGO DEL DETECCIÓN:</b> El análisis indica que existe un 35% de riesgo de detección en las pruebas sustantivas aplicadas</p>																												

**Nota:** Matriz de controles claves en el que se identifica el nivel de confianza de los procedimientos realizados así como el nivel de riesgos que tiene la empresa al ejecutar las actividades, por P. Mejía & C. Tandazo

Tabla 20. Cuestionario de control interno área de cobranzas

ÁREA DE COBRANZAS

<b>“CTPM AUDITORES”</b> Luis Borrero E15-14 y AV. 10 de Agosto Telf: 02248868 Quito – Ecuador						<b>C.I.Co.-1/8</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>						
<b>CLIENTE:</b> BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA. <b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO –FINANCIERO <b>COMPONENTE:</b> COBRANZAS						<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FECHA:</b> DEL 1 DE OCTUBRE DEL 2013 AL 31 DE OCTUBRE 2014						<b>SÍ (1)</b>
<b>Funcionario:</b> Ing. Elizabeth Velasco <b>Cargo:</b> Directora Administrativa – Financiera						<b>NO (0)</b>
N°	PREGUNTA	SÍ	NO	P O N	CA L.	OBSERVACIÓN
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿La dirección demuestra compromiso con integridad y valores éticos en los siguientes aspectos dentro del área de cobranzas? - Se da el ejemplo. - Se establecen estándares de conducta.	X		1	1	
2	¿Existen informes sobre cobros?	X		1	1	
3	¿La gerencia establece responsabilidades de supervisión a la gestión de cobranzas?		X	1	0	Dentro del departamento administrativo financiero no se encuentra esclarecidas las responsabilidades de supervisión a la gestión de cobranzas ya que la compañía no tiene personal que lleve a cabo la cobranzas

4	¿Se exige rendición de cuentas en cuanto a la gestión de cobranzas a los funcionarios encargados?		x	1	0	<b>C.I.Co.-2/8</b> Como no se tiene un departamento claramente instalado no se rinde cuentas del cobro sino que el sistema refleja los datos insertados por el personal administrativo
5	¿Se evalúa las competencias de cada uno de los colaboradores en la gestión de cobranzas para que sea un trabajo eficiente?		x	1	0	La empresa cuenta con personal no calificado para las cobranzas no tiene experiencia en temas de esa área
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
6	¿Se proporcionan condiciones adecuadas para el adecuado desempeño del personal de cobranzas?		x	1	0	No se tiene personal de cobranza y las condiciones son dadas según las circunstancias
7	¿El crédito concedido es cobrado dentro de los 60 a 90 días una vez culminados los trabajos?		x	1	0	El cobro se lleva dentro de los 30 a 60 días para conocer con ello que liquidez tiene la empresa
8	¿El asistente contable de su empresa registra diariamente las facturas elaboradas para conocer el saldo de cartera en el sistema contable usado?	x		1	1	
9	¿Se archiva en un lugar seguro y apropiado la documentación de la gestión de cobranzas?		x	1	0	El archivo que utiliza la compañía está en un lugar visible y accesible para todo el personal aunque solo el departamento administrativo - financiero tiene acceso a los archivos de la compañía

## IDENTIFICACIÓN DE ACONTECIMIENTOS

10	¿La documentación sobre la gestión de cobranzas es enumerada y pre foliada cronológicamente?		<b>x</b>	1	0	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">C.I.Co.-3/8</div>
						No hay documentos sobre la gestión de cobranzas ya que solo se apunta en un cuaderno de informe diario que es llevado y realizado por la secretaria general o recepcionista de la compañía
11	¿Cuándo se han agotado las vías administrativas, se procesa el cobro judicial?		<b>x</b>	1	0	Una vez concluido el plazo se procede a informar a la DINARDAP ya que aquí se maneja el buró de crédito de todas las personas sean jurídicas o naturales
12	¿Tienen fianzas los cobradores que manejan el efectivo recaudado?		<b>x</b>	1	0	Cuando se realizan los cobros el mensajero va a retirar los cheques e inmediatamente se procede a hacer el ingreso de caja y resguardarlos para depositarlos, no hay fianza
13	¿Se determina de forma semanal los cobros a ser realizados por el área de cobranzas?		<b>x</b>	1	0	Los cobros son determinados de forma trimestral por el director administrativo-financiero

14	¿Se han llevado a cabo pólizas de seguro para las cobranzas efectuadas?		x	1	0	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">C.I.Co.-4/8</div> Solo se pone en pólizas los valores correspondientes a garantías para el estado ya que según los artículos de la contratación pública es obligación de la entidad contratada poseer el 5% del proyecto para su posterior realización
15	¿Los saldos de la cartera se concilian con la cuenta del libro mayor?	x		1	1	
16	¿Para el caso de transferencias que hayan sido efectuados por el cobro de facturas se realizan periódicamente conciliaciones bancarias?		x	1	0	Algunas agencias realizan transferencias pero siempre mandan un mail de confirmación del pago de alguna factura, por lo que no se realiza conciliaciones diarias para su revisión, además la clave de acceso al sistema en línea del banco solo la posee el gerente general quién a su vez proporciona los estados de cuenta cada 15 días

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						<b>C.I.Co.-5/8</b>
17	¿Las facturas son emitidas una vez culminado el trabajo realizado al cliente?		<b>x</b>	1	0	las facturas son emitidas en base a las órdenes de transmisión y una vez culminado el contrato celebrado entre el sector público y la compañía
18	¿Se efectúan arqueo sorpresivos a la persona que maneja la documentación de las cuentas por cobrar?	<b>x</b>		1	1	
19	¿Se envían periódicamente estados de cuenta a los clientes que tiene la empresa para conocer el saldo real de la misma?		<b>x</b>	1	0	Solo hay seguimiento de cobranzas por llamadas telefónicas realizadas por la recepcionista
20	¿Se segmenta a los clientes una vez que se tenga el conocimiento de los días de cobro?		<b>x</b>	1	0	No hay segmentación de los clientes ya que tampoco se utiliza un indicador que ayude a conocer los días promedio de cobro
<b>REPUESTAS DE RIESGOS</b>						
21	¿Se preparan indicadores para conocer los días de promedio de cobro?		<b>x</b>	1	0	Existe desconocimiento sobre respuesta a los riesgos para esta área de cobranzas aunque el equipo de cobranzas realiza recuperación de cartera después de haber efectuado la factura correspondiente

22	¿El departamento de cobranzas tiene un objetivo final acompañado de un lema?		x	1	0	<b>C.I.Co.-6/8</b>
23	¿Se realiza una adecuada forma del manejo del sistema contable para el área de cobranzas?	x		1	1	
24	¿Se realiza una fuerte presión de cobranzas al cliente por ejemplo con llamadas telefónicas constantes?		x	1	0	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
25	¿Existen lineamientos que eviten que los cobradores reciban dinero en efectivo por parte de los clientes?		x	1	0	No hay lineamientos o directrices que se les otorgue a los cobradores simplemente el cobrador entrega los cheques o el efectivo a la dirección administrativa para que realice el ingreso al sistema y se realiza el correspondiente depósito
26	¿Una vez finalizado las gestiones de cobro los cobradores pasan directamente a la caja para entregar los cheques recibidos de los clientes?		x	1	0	
27	¿La cobranza se deposita diariamente?	x		1	1	

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
<b>C.I.Co.-7/8</b>						
28	¿Existe una hoja de ruta para la gestión de cobranzas?	x		1	1	
29	¿La hoja de ruta es pre foliada y archivada cronológicamente?		x	1	0	No es archivada cronológicamente ya que sustenta los recibos de caja chica por desembolso de movilización
30	¿Existen itinerarios para optimizar el tiempo las cobranzas?		x	1	0	Depende de cómo los clientes agenden de acuerdo a sus políticas de pago
31	¿Los cobros son realizados vía correos electrónicos?		x	1	0	Los cobros que realiza la secretaria o recepcionista son realizados mediante llamadas telefónicas los días señalados por los clientes.
SUPERVISIÓN						
32	¿Se usan formatos enumerados para el control de la cartera por cobrar que se entrega a cobradores?		x	1	0	Las actividades de supervisión en el área de cobranzas maneja archivos básicos de seguimiento sin contar con un personal adecuado para este fin ya que estas funciones son delegadas al director administrativo financiero o a la recepcionista
33	¿Se mantiene un adecuado archivo para cotejar las cuentas por cobrar con las cobranzas efectuadas?		x	1	0	
34	¿Los cobros realizados a los empleados son descontados directamente de su rol en base a lo detallado en los pagarés para este fin?		x	1	0	

35	¿Se utiliza un indicador financiero para conocer los días promedio de cobro?		x	1	0	<b>C.I.Co.-8/8</b>
<b>TOTAL</b>				<b>35</b>	<b>8</b>	
<b>ELABORADO POR:</b> Priscila Mejía / Carolina Tandazo			<b>SUPERVISADO POR:</b> Ing. Luis Cahuasqui			
<b>FECHA:</b>	<b>18/12/2014</b>	<b>FECHA:</b>	<b>18/12/2014</b>			
<b>Nota: Preguntas cerradas realizadas para cada componente del control interno mediante entrevistas llevadas a cabo al personal de la compañía</b>						

Tabla 21. Evaluación de control Interno área de cobranzas

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>"CTPM AUDITORES"</b> Luis Borrero E15-14 y AV. 10 de Agosto Telf: 02248868 Quito - Ecuador</p> </div> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">C.I.E.Co.-1/1</div> </div>																											
<p><b>CLIENTE:</b> BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA.  <b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO – FINANCIERO  <b>COMPONENTE:</b> COBRANZAS  <b>FECHA:</b> DEL 1 DE OCTUBRE DEL 2013 AL 31 DE OCTUBRE 2014</p>																											
MATRIZ DE CONTROLES CLAVES																											
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">SIGNIFICADO SIGLAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NC=</td> <td>NIVEL DE CONFIANZA</td> </tr> <tr> <td>CT=</td> <td>CALIFICACION TOTAL</td> </tr> <tr> <td>PT=</td> <td>PONDERACION TOTAL</td> </tr> <tr> <td>NR =</td> <td>NIVEL DE RIESGO</td> </tr> </tbody> </table>							SIGNIFICADO SIGLAS		NC=	NIVEL DE CONFIANZA	CT=	CALIFICACION TOTAL	PT=	PONDERACION TOTAL	NR =	NIVEL DE RIESGO											
SIGNIFICADO SIGLAS																											
NC=	NIVEL DE CONFIANZA																										
CT=	CALIFICACION TOTAL																										
PT=	PONDERACION TOTAL																										
NR =	NIVEL DE RIESGO																										
NIVEL DE CONFIANZA																											
<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr> <td style="width: 30%;">NC</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 30%; text-align: center;"><math>\frac{CT*100}{PT}</math></td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>NC</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;"><math>\frac{8}{35}</math></td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>NC</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">23%</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td colspan="3"></td> </tr> </tbody> </table>							NC	=	$\frac{CT*100}{PT}$					NC	=	$\frac{8}{35}$					NC	=	23%	BAJO			
NC	=	$\frac{CT*100}{PT}$																									
NC	=	$\frac{8}{35}$																									
NC	=	23%	BAJO																								
NIVEL DE RIESGO																											
<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr> <td style="width: 30%;">NR</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">100% - NC</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>NR</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">77%</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td colspan="3"></td> </tr> </tbody> </table>							NR	=	100% - NC					NR	=	77%	ALTO										
NR	=	100% - NC																									
NR	=	77%	ALTO																								
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 %- 50%</td> <td>51%-75%</td> <td>76% - 95%</td> </tr> <tr> <td>76 %- 95%</td> <td>51%-75%</td> <td>15 %- 50%</td> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> </tbody> </table>							NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	15 %- 50%	51%-75%	76% - 95%	76 %- 95%	51%-75%	15 %- 50%	ALTO	MODERADO	BAJO						
NIVEL DE CONFIANZA																											
BAJO	MODERADO	ALTO																									
15 %- 50%	51%-75%	76% - 95%																									
76 %- 95%	51%-75%	15 %- 50%																									
ALTO	MODERADO	BAJO																									
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </thead> </table>							NIVEL DE RIESGO																				
NIVEL DE RIESGO																											
<b>RIESGO DE AUDITORIA</b>	=	<b>R.INHERENTE</b>	*	<b>R.CONTROL</b>	*	<b>R.DETECCION</b>																					
5%	=	23%	*	77%	*	?																					
0,05	=	0,23	*	0,77	*	?																					
0,05	=	18%	RD																								
<b>28%</b>	=	<b>RD</b>																									
ALCANCE DE AUDITORÍA																											
<table style="width: 100%;"> <tbody> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: center;">100%</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">—</td> <td></td> <td style="text-align: center;">28%</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">72%</td> <td style="text-align: center;">ALCANCE</td> <td colspan="3"></td> </tr> </tbody> </table>									100%					—		28%							72%	ALCANCE			
		100%																									
—		28%																									
		72%	ALCANCE																								
CONCLUSIÓN																											
<p>El análisis del control interno dentro del área de créditos en cuanto a la observación de la confianza arrojó lo siguiente:</p> <p><b>RIESGO INHERENTE:</b> Del examen del control interno realizado se fijó un riesgo inherente del 23%, dando a entender que se tiene un 77% de confianza en que se detecte alguno de los errores existentes en el 100% de la entidad, por lo tanto 77 errores no serán detectados por los componentes del control interno.</p> <p><b>RIESGO DE CONTROL:</b> En la evaluación del sistema del control interno se fijo un riesgo de control del 77%, es decir que los controles internos realizados en la empresa detectarán el 23% de los errores que se filtran de los componentes del Control Interno.</p> <p><b>RIESGO DEL DETECCIÓN:</b> El analisis indica que existe un 28% de riesgo de detección en las pruebas sustantivas aplicadas</p>																											

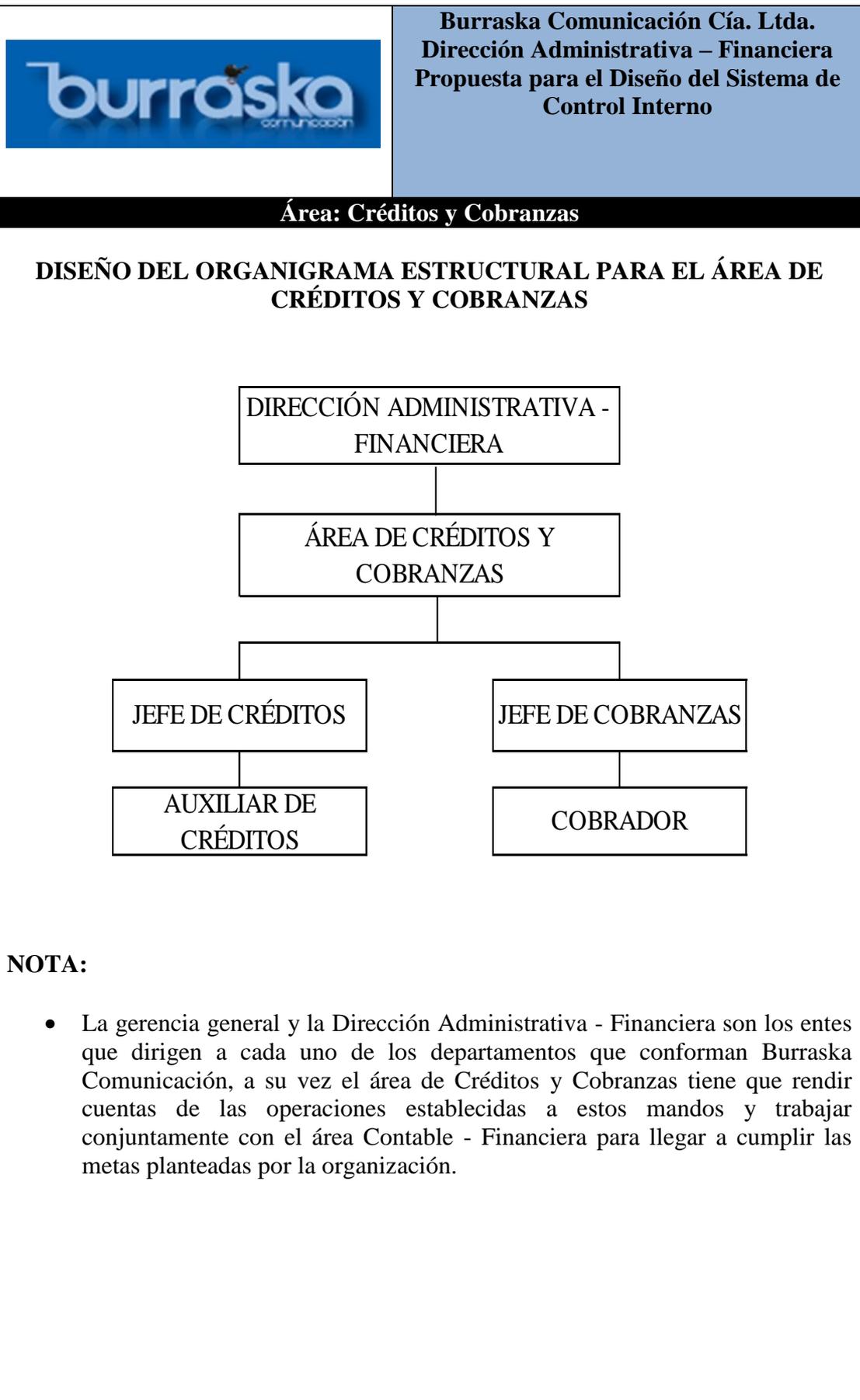
**Nota:** Matriz de controles claves en el que se identifica el nivel de confianza de los procedimientos realizados así como el nivel de riesgos que tiene la empresa al ejecutar las actividades, por P. Mejía & C. Tandazo

### **3.6. Desarrollo de la propuesta del diseño del sistema de control interno administrativo y financiero para el área de créditos y cobranzas de la Compañía Burraska Comunicación Cía. Ltda.**

#### **3.6.1. Objetivo, alcance e introducción del sistema de control interno para el área de créditos y cobranzas**

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de Control Interno</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Área: Créditos y Cobranzas</b></p>	
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Establecer de forma clara, precisa y confiable todos los aspectos en cuanto a la definición de los cargos, procesos, políticas y normas para el área de créditos y cobranzas con el fin de implementar un sistema de control interno eficiente para cumplir con las metas establecidas.</p> <p><b>ALCANCE</b></p> <p>La siguiente propuesta está orientada al personal de la compañía dentro del área de créditos y cobranzas e implementar procesos adecuados dentro de sus operaciones fortaleciendo la dirección administrativa financiera.</p> <p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>El siguiente trabajo de investigación busca el desarrollo de un sistema de control interno eficiente, eficaz y oportuno para el área de créditos y cobranzas de Burraska Comunicación. En este sistema se detallará el uso, aplicación y desarrollo de los diferentes componentes del control interno bajo la normativa legal aplicable.</p> <p>Se administrará todos los recursos que se necesita partiendo del organigrama estructural para esta área, así como también el organigrama funcional en donde se encontrará las funciones del personal para este departamento y los requisitos para acceder a ser parte del área de créditos y cobranzas. Por otra parte se detallará cada uno de los procesos para esta área especificando que actividades se llevarán a cabo y por quien con el fin de establecer políticas de cumplimiento.</p>	

### 3.6.2. Diseño del organigrama estructural para el área de créditos y cobranzas.



### 3.6.3. Diseño del organigrama funcional para el área de créditos.

	<p align="center"><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b>  <b>Dirección Administrativa – Financiera</b>  <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b>  <b>Control Interno</b></p>
<b>Área: Créditos y Cobranzas</b>	
<p><b>DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>  <b>PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p><b>Diseño de Puesto:</b> Jefe de Créditos</p>	
<p><b>Misión del cargo:</b> El Jefe de Créditos de la compañía debe controlar y dirigir cada una de las operaciones inmersas con los créditos que se otorgan a los clientes.</p>	
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p> <p>* <b>Instrucción:</b> Ingeniero Comercial o Ingeniero en Administración de Empresas</p> <p>* <b>Experiencia en el cargo:</b> 2 años en puestos similares o afines</p>	
<p><b>Dirige a:</b> Auxiliar de Créditos</p>	<p><b>Es dirigido por:</b> Director Administrativo - Financiero</p>
<p><b>Trabaja con:</b> Director Administrativo - Financiero, auxiliar de créditos, contador, auxiliar contable, jefe de cobranzas</p>	
<p><b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b></p>	<p><b>FUNCIONES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender a los clientes y procedimientos comerciales.</li> <li>• Negociar con clientes que pueden tener riesgos crediticios</li> <li>• Tener conocimientos comerciales, negocios</li> <li>• Habilidades de aritmética y comunicación.</li> <li>• Tacto y diplomacia.</li> <li>• Confianza y persistencia.</li> <li>• Capacidad de liderazgo y habilidad en la toma de decisiones,</li> <li>• Habilidades de comunicación escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar y conocer el riesgo crediticio.</li> <li>• Seleccionar a los clientes de acuerdo a las capacidades de pago.</li> <li>• Realizar estimaciones económicas.</li> <li>• Cumplir con las tareas encomendadas por su jefe.</li> <li>• Sustentar las propuestas crediticias basándose en la información correcta del solicitante del crédito.</li> <li>• Ser rápido y eficiente en dar respuestas a las solicitudes de los clientes.</li> <li>• Tener un permanente control de morosidad y visitar a las empresas deudoras.</li> </ul>



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

**DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL**  
**PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Diseño de Puesto:** Auxiliar de Créditos

**Misión del cargo:** El Auxiliar de Créditos de la compañía debe desarrollar cada una de las actividades inmersas con los créditos que se otorgan a los clientes.

**Requisitos del cargo:**

- \* **Instrucción:** Bachiller Contable, Técnico en Contabilidad o afines
- \* **Experiencia en el cargo:** 1 año en puestos similares o afines

**Dirige a:** No dirige a nadie

**Es dirigido por:** Jefe de Créditos

**Trabaja con:** Director Administrativo - Financiero, jefe de créditos, contador, auxiliar contable, jefe de cobranzas, cobrador

**DESTREZAS Y HABILIDADES**

**FUNCIONES**

- Conocimiento para dar seguimiento a los créditos, agilidad en la cobranza de cartera vencida.
- Manejar el paquete contable y financiero que uso la compañía.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Disponibilidad de salida dentro y fuera de la ciudad.

- Control de expedientes de crédito
- Archivo de solicitudes de crédito
- Archivo de estudios de crédito y sus autorizaciones
- Verificación de referencia crediticia, comercial y bancaria.
- Atención telefónica de aclaraciones de clientes.
- Darle mantenimiento al expediente de crédito
- Emisión de reportes del estatus de la cartera.
- Programar inspecciones, visitas y avalúos a clientes autorizados.

### 3.6.3.1. Diseño de los procedimientos administrativos para el área de créditos

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b> <b>Control Interno</b></p>
<p><b>Área: Créditos y Cobranzas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ESTABLECIDOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS</b></p> <p><b>PRE CRÉDITO</b></p> <p>1. Terminada la parte comercial el asistente de crédito se dispone a elaborar la solicitud de crédito en presencia del cliente para que este otorgue todos los datos para el llenado de la solicitud.</p> <p>2. El asistente de crédito debe completar 2 carpetas en la que se incluya la solicitud de crédito y su llenado correspondiente en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Datos básicos del cliente</li><li>✓ Experiencias crediticias anteriores</li><li>✓ Antigüedad del negocio o trabajo actual</li><li>✓ Monto de ventas o ingresos</li><li>✓ Nivel de egresos actuales</li><li>✓ Otras deudas que ha contraído</li><li>✓ Valor estimado de crédito deseado</li><li>✓ Bienes del deudor</li><li>✓ Principales clientes y proveedores</li></ul> <p>3. El asiste de crédito deberá incluir los siguientes documentos en las carpetas que está formando:</p> <p style="padding-left: 40px;">Personas Naturales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte;</li></ul>	



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

- ✓ Copia del RUC;
- ✓ Copia de planilla de servicio básico; y,
- ✓ Copia de facturas de otros proveedores

**Personas Jurídicas**

- ✓ Copia de escritura de constitución y estatutos de la compañía;
- ✓ Copia del nombramiento del representante legal;
- ✓ Copia de cédula de ciudadanía del representante legal;
- ✓ Copia del RUC.

**Nota:** La aceptación del crédito no depende de que se cumpla con todos los requisitos sino del comportamiento del cliente en la base de datos del buró de crédito.

**ACEPTACIÓN DE CRÉDITO**

**4.** El asistente de Crédito en horas de la mañana deja las carpetas totalmente llenas con los requisitos antes mencionados para que el Jefe de crédito proceda a realizar las observaciones.

**5.** El Jefe de Crédito debe tener el claro las políticas establecidas por la alta dirección para otorgar el crédito ya sea para personas naturales o jurídicas. Sin embargo se deja bajo su criterio aceptar créditos a los clientes por montos inferiores a los \$ 1000.00

**6.** Cuando se ha cumplido con todos los requisitos y ya se haya revisado la situación crediticia, el Jefe de Crédito pondrá un sello de aceptado en la solicitud teniendo en cuenta los principales aspectos tales como: plazo, monto; y el compromiso del pago.

**7.** Adicionalmente si llegan solicitudes de crédito con montos superiores a los \$1000.00 y con mayores días de plazo se realiza una reunión con el Jefe de Cobranza y la Dirección Administrativa para que ellos en conceso realicen la apertura del cliente bajo la modalidad de crédito.



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

**8.** Al culminar la acción del crédito el Jefe de Créditos realiza un informe semanal de todos los créditos que se han otorgado.

**9.** Este informe debe constar en el archivo de la compañía seguido de la evaluación de la dirección administrativa financiera.

**10.** Las carpetas no aceptadas son archivadas secuencialmente en presencia del Jefe de Créditos y su asistente, estas carpetas deben contener un informe al inicio en el que se indique de manera clara el porqué de la negación del crédito.

**11.** Las carpetas aceptadas son depositadas en el escritorio del asistente de créditos quien elabora el informe de aceptación y procede a llamar a los clientes para que estos firmen la solicitud y el acuerdo de pago.

**FINALIZACIÓN DEL CRÉDITO**

**12.** El asistente de crédito entrega las carpetas firmadas por el cliente y el jefe de Créditos al Departamento Contable para que realice el registro en el sistema contable y el archivo correspondiente.

### 3.6.3.2. Diseño de los procedimientos financieros para el área de créditos

	<b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de Control Interno</b>																									
<b>Área: Créditos y Cobranzas</b>																										
<p><b>DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS ESTABLECIDOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS</b></p>																										
<p><b>13.</b> El asistente contable registra las facturas en el Sistema de Gestión Operativa y Gerencial.</p>																										
<p><b>14.</b> Se registra en el sistema de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingreso al Sistema con la clave y el usuario.</li> <li>✓ En la barra de escritorio se encuentra el icono Contador, Factura de venta.</li> <li>✓ Se realiza el comprobante correspondiente, y el llenando de cada uno de los atributos correspondientes a los siguientes aspectos: la fecha, el RUC del cliente, dirección, teléfono, correo electrónico.</li> <li>✓ Para el registro del asiento contable de la factura se utilizará el Plan Único de Cuentas de Burraska el cual se estará disponible aplastando la tecla F2.</li> <li>✓ El asiento contable para el registro de una venta por el servicio de la producción, realización y cobertura de videos publicitarios queda de la siguiente forma:</li> </ul>																										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CÓDIGO</th> <th style="width: 40%;">CUENTA</th> <th style="width: 15%;">DEBE</th> <th style="width: 15%;">HABER</th> <th style="width: 15%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1001020501</td> <td>CLIENTES QUITO</td> <td>XXXX</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4001010101</td> <td>VENTAS POR FACTURACIÓN</td> <td></td> <td>XXXX</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2001070201</td> <td>12% IVA EN VENTAS</td> <td></td> <td>XXXX</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>REF. Fact. 1515 Ministerio Salud</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER		1001020501	CLIENTES QUITO	XXXX			4001010101	VENTAS POR FACTURACIÓN		XXXX		2001070201	12% IVA EN VENTAS		XXXX			REF. Fact. 1515 Ministerio Salud			
CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER																							
1001020501	CLIENTES QUITO	XXXX																								
4001010101	VENTAS POR FACTURACIÓN		XXXX																							
2001070201	12% IVA EN VENTAS		XXXX																							
	REF. Fact. 1515 Ministerio Salud																									
	<table style="width: 100%;"> <tbody> <tr><td>40010101 VENTAS POR FACTURACIÓN</td></tr> <tr><td>40010102 VENTAS PROGRAMA LA GUARAGUA</td></tr> <tr><td>40010103 VENTAS ARRIENDO DE ESPACIO</td></tr> <tr><td>40010104 VENTAS DE 10- 12 ENTRE AMIGOS</td></tr> <tr><td>40010105 VENTAS DE 12- 13 LA CASA DEL PERRO</td></tr> <tr><td>40010106 VENTAS DE 16-18 DE 6 A 7</td></tr> <tr><td>40010107 VENTAS DE 18-20 YO AQUÍ Y TÚ</td></tr> <tr><td>40010108 VENTAS PAUTAJE ROTATIVO</td></tr> <tr><td>40010109 VENTAS ZAS EN LA RADIO.</td></tr> </tbody> </table>	40010101 VENTAS POR FACTURACIÓN	40010102 VENTAS PROGRAMA LA GUARAGUA	40010103 VENTAS ARRIENDO DE ESPACIO	40010104 VENTAS DE 10- 12 ENTRE AMIGOS	40010105 VENTAS DE 12- 13 LA CASA DEL PERRO	40010106 VENTAS DE 16-18 DE 6 A 7	40010107 VENTAS DE 18-20 YO AQUÍ Y TÚ	40010108 VENTAS PAUTAJE ROTATIVO	40010109 VENTAS ZAS EN LA RADIO.																
40010101 VENTAS POR FACTURACIÓN																										
40010102 VENTAS PROGRAMA LA GUARAGUA																										
40010103 VENTAS ARRIENDO DE ESPACIO																										
40010104 VENTAS DE 10- 12 ENTRE AMIGOS																										
40010105 VENTAS DE 12- 13 LA CASA DEL PERRO																										
40010106 VENTAS DE 16-18 DE 6 A 7																										
40010107 VENTAS DE 18-20 YO AQUÍ Y TÚ																										
40010108 VENTAS PAUTAJE ROTATIVO																										
40010109 VENTAS ZAS EN LA RADIO.																										



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

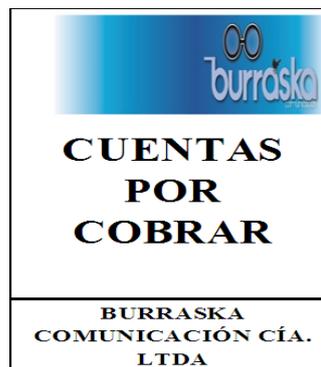
- ✓ El asiento por la venta de los servicios que ofrece al radio se los realiza de la misma manera pero con la diferencia que dentro del plan de cuentas. Las ventas están separadas por los programas de la radio pero en definitiva es el mismo procedimiento.
- ✓ El sistema inmediatamente guarda la acción de la venta y se enlaza la forma de cobro que en este caso puede ser a 30 y 60 días.
- ✓ El asistente contable sin ningún problema efectúa la venta en el sistema pero dentro de los próximos 5 días debe realizar la gestión de cobro de las retenciones para dejar el saldo por Cobrar de la factura.

**15.** Finiquitada la fase de registro en el sistema se prosigue a archivar la copia azul de la factura conjuntamente con la carpeta 2 del cliente.

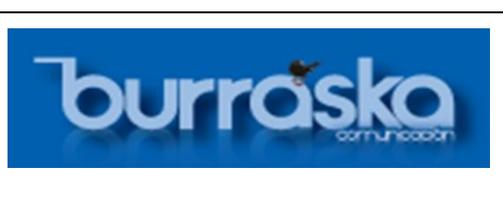
**16.** El archivo para las cuentas por cobrar en el departamento contable debe poseer las siguientes características:

Carpeta Foliada en la parte superior con su respectiva etiqueta tal y como se muestra a continuación:

La carpeta debe poseer separadores por los meses que se necesite cuidando del orden y la cronología.



### 3.6.3.3. Diseño de los políticas para el área de créditos

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b> <b>Control Interno</b></p>
<p><b>Área: Créditos y Cobranzas ( POLÍTICAS)</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La clasificación de las cuentas por cobrar que maneje Burraska Comunicación estará de acuerdo a la antigüedad de las mismas y se dará en los siguientes periodos que se espera sean efectivizadas:<ul style="list-style-type: none"><li>• “Ciclo Inmediato” de 1 a 30 días</li><li>• “Ciclo Mediato” de 31 a 90 días</li><li>• “Ciclo Trimestral” entre 90 a 180 días cuentas por cobrar que demorarán al menos un trimestre en convertirse en liquido</li><li>• “Ciclo Semestral” aquellas cuentas en las que su período de recuperación será mayor a 180 días</li><li>• “Ciclo No líquido” aquellos rubros en la que su probabilidad de recuperación sea mínima, sin representar liquidez para la empresa.</li></ul></li><li>2. Burraska Comunicación maneja dos grupos de cuentas por cobrar:<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentas por cobrar por vencer, las cuales estarán divididas de acuerdo con la fecha de vencimiento y que aún no han cumplido su plazo de cobro.</li><li>• Cuentas por cobrar vencidas, aquellas cuentas que sobrepasaron el plazo normal de recuperación; la empresa deberá realizar una indagación y estudio del estado del crédito con el departamento de crédito y cobranzas junto con contabilidad para establecer una fecha tentativa de cobro.</li><li>• La información será tomada de los anexos de cartera individual.</li></ul></li><li>3. El área de cobranzas está en la obligación de realizar un análisis minucioso de la situación del cliente y revisar su historial crediticio en caso de que una cuenta este en el grupo de “no liquidas ”o “incobrables”.</li><li>4. El área de crédito deberá considerar por cada cliente, las fechas de vencimiento de la factura generadas por la venta a crédito del servicio, para ir clasificando el Saldo por cliente de acuerdo al periodo estimado de recuperación en las que se harán efectivas.</li></ol>	



**Área: Créditos y Cobranzas**

5. Burraska comunicación concederá un 5% de descuento por pronto pago, en aquellas cuentas por cobrar que han sido canceladas antes del plazo establecido.
6. Burraska solicitará garantías y avales de crédito una vez se otorgue el crédito, para con ello en caso de existir morosidad, efectivizar y evitar pérdidas económicas para la empresa. Los documentos respaldo para estas garantías pueden ser: letras de cambio y pagarés, cheques o garantías hipotecarias.
7. El departamento de crédito deberá proporcionar una solicitud de crédito al cliente para conocer información importante la misma deberá incluir:
  - ✓ Datos básicos del cliente
  - ✓ Experiencias crediticias anteriores
  - ✓ Antigüedad del negocio o trabajo actual
  - ✓ Monto de ventas o ingresos
  - ✓ Nivel de egresos actuales
  - ✓ Otras deudas que ha contraído
  - ✓ Valor estimado de crédito deseado
  - ✓ Bienes del deudor
  - ✓ Principales clientes y proveedores
8. El documento de garantía firmado por el cliente deberá estar en custodia y dentro de una caja fuerte con clave que solo conozca el jefe de crédito y el jefe de cobranzas a fin de evitar cualquier mal uso del mismo.
9. Burraska Comunicación solicitara adicionalmente los siguientes documentos de respaldo a aquellos clientes en los que el crédito sobrepase los USD 50000:



**Área: Créditos y Cobranzas**

- ✓ Registro Único de Contribuyente, Estatutos o nombramientos del gerente.
  - ✓ Comprobante de un servicio básico para conocer la ubicación del cliente.
- 10.** El director de crédito y cobranza, junto a los jefe de crédito y cobranzas deberán realizar una revisión de la solicitud del cliente y de la documentación adicional solicitada, confirmar las referencias comerciales y financieras, visita física del cliente con el fin de confirmar su existencia, para proceder a otorgar el servicio y conceder el crédito.
- 11.** Burraska otorgará crédito a los clientes pero con un porcentaje de cupo conforme se cumplan las condiciones de crédito los cupos serán de la siguiente forma:
- ✓ Primer servicio será equivalente al 25% del cupo del crédito
  - ✓ Segundo servicio será el equivalente al 50% del cupo del crédito
  - ✓ Tercer servicio será el equivalente al 75% del cupo del crédito
  - ✓ Cuarto servicio en adelante será el equivalente al 100% del cupo del crédito
- 12.** La autorización del crédito en Burraska estará a cargo de las siguientes personas y según el monto de crédito designado:
- ✓ Montos de crédito inferiores a \$ 5000 dólares americanos autoriza el Jefe de crédito
  - ✓ Montos entre \$ 5000 y \$ 10000 dólares americanos autoriza el director de Crédito y Cobranzas.
  - ✓ Montos entre \$ 10000 y \$ 50000 dólares americanos autoriza el gerente general.
  - ✓ Montos superiores a \$ 50000 la junta general de accionistas.



**Área: Créditos y Cobranzas**

- 13.** Burraska Comunicación realizará una evaluación permanente de la situación crediticia del cliente para lo cual:
- ✓ Cada mes establecerá el plazo promedio real por cada cliente.
  - ✓ Establecerá una actualización de datos periódica.
- 14.** Burraska conocerá el período en que demora en recuperar sus créditos por cliente mediante el indicador de días promedio de cobro por cliente cuya fórmula será:
- 15.** Burraska Comunicación tendrá como política 60 días de promedio de cobro como su estándar por lo que el periodo de recuperación de crédito por cliente lo clasificara así:
- ✓ Excelentes: aquellos entre 30 a 60 días pues generan liquidez a la empresa.
  - ✓ Medios: aquellos entre 61 a 90 días
  - ✓ Malos: aquellos entre 91 en adelante, necesitan gestión de cobro a fin de recuperar la liquidez.
- 16.** Burraska Comunicación una vez conozca los días de promedio de cobro, realizará una segmentación de clientes como por ejemplo:
- ✓ Clientes Buenos.- Mejores clientes compran y pagan puntualmente, sus días de promedio son inferiores o iguales al promedio establecido por la empresa, se les podrá conceder ampliación de cupos de crédito.
  - ✓ Clientes Medios.- Clientes medios, compran y pagan sus obligaciones, en los plazos pactados o eventualmente tienen retrasos, sus días promedio de cobro son similares a los del estándar de la empresa, pero se les debe realizar monitoreo constante verificando el cumplimiento de sus deudas
  - ✓ Clientes Bajos.- clientes que se retrasan o simplemente no cancelan sus obligaciones, generan déficit de liquidez.

### 3.6.4. Diseño del organigrama funcional área de cobranzas

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b>  <b>Dirección Administrativa – Financiera</b>  <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b>  <b>Control Interno</b></p>
<p><b>Área: Créditos y Cobranzas</b></p>	
<p><b>DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>  <b>PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p><b>Diseño de Puesto:</b> Jefe de Cobranzas</p>	
<p><b>Misión del cargo:</b> El Jefe de Cobranzas debe dirigir y controlar las acciones orientadas a elevar el nivel de eficiencia de la gestión de cobranza, por medio de la recuperación inmediata del recurso económico por la venta de los servicios que ofrece la compañía.</p>	
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p> <p>* <b>Instrucción:</b> Ingeniero Comercial, contador, Capacitador contable</p> <p>* <b>Experiencia en el cargo:</b> 2 Años en Puestos Similares o afines</p>	
<p><b>Dirige a:</b> Cobradores</p>	<p><b>Es dirigido por:</b> Director Administrativo - Financiero</p>
<p><b>Trabaja con:</b> Director Administrativo - Financiero, jefe de créditos, contador, cobradores</p>	
<p><b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b></p>	<p><b>FUNCIONES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia al Trabajo bajo Presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar gestiones de cobranza</li> <li>• Realizar análisis de Cuentas.</li> <li>• Entregar reportes sobre el estado de cobranza.</li> <li>• Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranza en relación a las cuentas por cobrar.</li> <li>• Elaborar y proporcionar información estadística que se requiera para la toma de decisiones a nivel directivo.</li> </ul>



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

**DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL**  
**PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Diseño de Puesto:** Cobrador

**Misión del cargo:** El Cobrador de la compañía debe cumplir con la gestión asignada de Cobranzas.

**Requisitos del cargo:**

- \* **Instrucción:** Bachiller en cualquier mención que se maneje
- \* **Experiencia en el cargo:** 1 año de experiencia en cargos similares

**Dirige a:** No dirige a nadie

**Es dirigido por :**Jefe de Cobranzas

**Trabaja con:** Director Administrativo - Financiero, jefe de créditos, jefe de cobranzas, contador, auxiliar contable.

**DESTREZAS Y HABILIDADES**

**FUNCIONES**

- Trabajo en equipo
- Colaboración
- Aprendizaje continuo
- Credibilidad técnica
- Responsabilidad
- Tolerancia al Trabajo bajo Presión

- Entrega de facturas y cobros.
- Recuperar el dinero prestado en efectivo en el menor tiempo posible
- Realizar llamadas telefónicas, visitas personalizadas, cartas de recordatorio o correos electrónicos.
- Confirmar los datos del deudor
- Indicar y asegurarse de que el cliente entienda la acción a tomar
- Determinar la capacidad y deseo de pagar del cliente y registrar en acciones realizadas.

### 3.6.4.1. Diseño de los procedimientos administrativos para el área de cobranzas

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b> <b>Control Interno</b></p>
<p><b>Área: Créditos y Cobranzas</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ESTABLECIDOS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Al terminar el mes se procede a realizar los respectivos procedimientos de la gestión de cobranzas por las facturas que se han emitido en todo el mes.</li><li>2. El Jefe de Cobranzas mediante el informe realizado por el Jefe de Créditos realiza la supervisión de las facturas próximas a vencer.</li><li>3. Con la ayuda del cobrador realiza una lista de cómo se va proceder con el cobro de las facturas.</li><li>4. El cobrador procede a llamar vía telefónica a los clientes, los días que ellos indiquen.</li><li>5. Al terminar el día de trabajo tanto el Jefe de cobranzas y el cobrador realizan un Informe que incluya todas las características en cuanto a las facturas cobradas y de las que todavía no han sido cobradas.</li><li>6. Este informe se lo entrega al Departamento Contable para que proceda a contar los días de incumplimiento que tiene el cliente para proceder al cobro de gastos de cobranzas y gastos judiciales.</li><li>7. Al día siguiente se manda al mensajero para que vaya a retirar los cobros realizados ya sea en la agencia de publicidad o cualquier entidad del gobierno.</li><li>8. El mensajero una vez que cobra de inmediatamente se dirige a las instalaciones de la compañía y deja en el Departamento Contable el cheque del cobro o el efectivo que certifique el pago de la factura.</li><li>9. El asistente contable realiza el ingreso en el Sistema Contable y para el archivo</li></ol>	



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

Procede a sacar una copia del cheque conjuntamente con la papeleta de depósito.

**10.** El jefe de créditos debe estar en constante chequeo de la recuperación de la cartera es por eso que cada 15 días realiza una reunión con la dirección administrativa y financiera para que se revise el estado de cuenta del cliente con Todos los pagos que este haya realizado a la factura o si ya hizo la cancelación total de la factura.

**11.** Si se tiene algún incumplimiento por el cobro de las facturas el Jefe de cobranzas se dispone a realizar una visita domiciliaria para llegar a un acuerdo saludable entre las dos partes. Y si después de dicha visita no tiene buenos resultados procede a informar al Jefe de Créditos para que este re categorice en base a las políticas establecidas para estos casos y se proceda al cobro judicial de la factura.

### 3.6.4.2. Diseño de los procedimientos financieros para el área de cobranzas

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b> <b>Control Interno</b></p>																
<p><b>Área: Créditos y Cobranzas</b></p>																	
<p><b>DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS ESTABLECIDOS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS</b></p>																	
<p><b>1. Se debe realizar el Ingreso de Caja al Sistema Contable de la siguiente manera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Ingreso al sistema</li><li>* En el menú ingreso de caja</li><li>* Se completan los datos que solicita el sistema en cuanto al RUC, y la fecha</li><li>* Se prepara el asiento correspondiente que para este caso queda de la siguiente manera:</li></ul>																	
<table border="1"><thead><tr><th>CÓDIGO</th><th>CUENTA</th><th>DEBE</th><th>HABER</th></tr></thead><tbody><tr><td>1001010301</td><td>BANCO PRODUBANCO</td><td>XXXX</td><td></td></tr><tr><td>1001020501</td><td>CLIENTES QUITO</td><td></td><td>XXXX</td></tr><tr><td></td><td>REF. Fact. 1515 Ministerio Salud</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER	1001010301	BANCO PRODUBANCO	XXXX		1001020501	CLIENTES QUITO		XXXX		REF. Fact. 1515 Ministerio Salud		
CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER														
1001010301	BANCO PRODUBANCO	XXXX															
1001020501	CLIENTES QUITO		XXXX														
	REF. Fact. 1515 Ministerio Salud																
<p>NOTA: Antes de realizar el ingreso de caja se debe cerciorar que la Retención de la factura ya este ingresada para el descuento del valor de la factura y que el sistema genere el pago total de la factura caso contrario el sistema solo abonará y se tendrá saldos por cobrar.</p>																	
<p>1. El contador firma y supervisa que los ingresos de caja estén bien elaborados y se procede a archivar, sin olvidar de incrementar la base de datos, en el archivo de Excel el cual está diseñado para tener el control de los saldos de cartera.</p> <p>2. Al culminar el mes se procede a revisar el archivo de Excel de todos los pagos, y se realiza el indicador para conocer el promedio de días de cobro que demora la compañía en recuperar su cartera.</p>																	



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas**

3. Este archivo se encuentra en manos del Contador de la compañía y para cualquier modificación se debe pedir permiso al Director Administrativo para que mediante la clave se procede a realizar cualquier cambio por error humano
4. En ocasiones se tiene que incurrir en la generación de notas de crédito estas son realizados por el contador para dar de baja en el sistema procediendo a su registro y cumplimiento de la normativa legal.

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
4001010101	VENTAS POR FACTURACIÓN	XXXX	
2001070201	12% IVA EN VENTAS	XXXX	
1001020501	CLIENTES QUITO		XXXX
	REF. Fact. 1515 Ministerio Salud		

### 3.6.4.3. Diseño de los políticas para el área de cobranzas

	<p><b>Burraska Comunicación Cía. Ltda.</b> <b>Dirección Administrativa – Financiera</b> <b>Propuesta para el Diseño del Sistema de</b> <b>Control Interno</b></p>
<p><b>Área: Créditos y Cobranzas (POLÍTICAS)</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La persona encargada de recuperar los saldos pendientes en Burraska Comunicación debe tener experiencia de 1 año en el área de cobranzas para con ello permitir un cobro óptimo de las deudas.</li><li>2. Burraska Comunicación otorgará capacitación en cobranzas, inducción y conocimiento de la empresa y cartera al personal que forme parte del departamento de cobranzas.</li><li>3. El departamento de cobranzas de Burraska Comunicación en su proceso de cobranzas involucrará una planificación estratégica conociendo de esta forma el comportamiento del cliente en mora y su situación particular mediante un estudio de su historial de pagos, datos depurados solo del cliente, analizando de esta forma la tendencia histórica de los créditos en mora, así como en número de clientes como en saldos por cobrar.</li><li>4. El departamento de cobranzas realizará una planificación semanal para determinar con ello el número de gestiones y cobros diarios efectuados durante la semana.</li><li>5. El objetivo final y como lema del departamento de cobranzas en Burraska Comunicación será “RECUPERAR EL DINERO EN EFECTIVO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE”.</li><li>6. El ejecutivo de cobranzas o cobrador debe explotar sus mejores capacidades para lograr el cobro de las deudas tratando de recuperar todo el dinero que pueda.</li><li>7. Las facturas emitidas sobre la prestación de un servicio serán enviadas al cliente en el transcurso de los primeros 20 días para que este conozca el valor y proceda al pago dentro del estándar de días promedio de cobro planteados por Burraska.</li><li>8. Burraska Comunicación no proporcionará otro servicio de elaboración y cobertura de videos publicitarios a un cliente que se encuentra en mora, una vez se cancele la deuda anterior, se puede proporcionar el servicio.</li></ol>	



**Burraska Comunicación Cía. Ltda.**  
**Dirección Administrativa – Financiera**  
**Propuesta para el Diseño del Sistema de**  
**Control Interno**

**Área: Créditos y Cobranzas (POLÍTICAS)**

**9** El departamento de cobranzas proporcionará al ejecutivo de cobranzas o cobrador la siguiente información para que pueda llevar a cabo el objetivo de cobro:

- ✓ Listado histórico de los clientes
- ✓ Sistema de información de cartera, por fecha de vencimiento
- ✓ Número de clientes y monto de deuda.

**10.** El cobrador de Burraska Comunicación utilizará herramientas de cobranzas tales como: llamadas telefónicas, visitas personalizadas, cartas de recordatorio o correos electrónicos esto con el objetivo de que el cliente conozca el valor a pagar y proceda con la cancelación del mismo.

## CONCLUSIONES

- Todas las empresas deben buscar el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas es por eso que el control interno busca alcanzar este fin. Por medio de todos sus componentes se puede establecer procesos eficientes para que la organización administre sus recursos de una forma responsable y adecuada.
- Al diseñar la propuesta de un sistema de control interno, se pudo evidenciar y plasmar las necesidades de la empresa en cada uno de los documentos que se ponen a disposición para que los mismos sean implantados, así como los diversos controles básicos e indispensables dentro de la organización permitiendo la toma de decisiones ideales y oportunas adelantándose a posibles riesgos.
- Burraska Comunicación maneja sus procesos administrativos y financieros de una forma rutinaria, manteniendo una calificación de riesgos altos en el manejo de sus técnicas dentro del área de créditos y cobranzas, por lo que en la actualidad tiene una cartera muy alta de cobrar, generando retrasos en el pago de sus obligaciones, bajos índices de liquidez y de productividad.
- La compañía no hace un seguimiento profundo de los procesos efectuados dentro de las ventas a crédito y su respectiva cobranza por lo que se está incitando a no tener relaciones comerciales saludables creando una pérdida de clientes potenciales.
- El no poseer manuales de procedimientos administrativos y financieros para cualquier área de la compañía marcan inestabilidad en las operaciones establecidas, creando ambientes laborales débiles así como también un nivel bajo de productividad.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la dirección de Burraska Comunicación tomar en cuenta el presente trabajo de investigación para que sus procesos se direccionen en el cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas planteadas, ya que este manuscrito contiene los parámetros del control interno, el uso y su aplicación para el área de créditos y cobranzas.
- Burraska Comunicación tendría que crear el departamento de créditos y cobranzas para conocer con ello el tiempo en que las cuentas por cobrar se vuelven efectivas y generan liquidez a la empresa dentro del estándar asumido, conjuntamente deberían establecer las funciones y las jerarquías que se usarán dentro del área.
- La dirección de Burraska Comunicación debería contar con un presupuesto destinado a la contratación de personal con experiencia en el manejo de las operaciones administrativas y financieras para el área de créditos y cobranzas, ya que de esta manera se tendrá resultados positivos, ahorrando tiempo y dinero.
- El área de créditos y cobranzas debería poner en práctica las políticas de crédito y cobranzas que ha bien crean conveniente detalladas en el presente trabajo de investigación, para contar con un sistema de control interno eficiente, eficaz y oportuno en el que el personal de esta área cumpla con las funciones detalladas dentro del organigrama funcional.
- Se recomienda capacitar a los colaboradores que formarán parte del área de créditos y cobranzas, para que de esta manera ofrezcan una atención adecuada a los potenciales clientes y así visualizar ventas de forma rápida y pertinente, para obtener mayor rentabilidad en la compañía.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Burraska. (5 de Octubre de 2014). Reglamento Inteno de Trabajo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Burraska Comunicación. (16 de Diciembre de 2013). Código Deontológico. Código Deontológico. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Burraska Comunicación. (2014). Manual Contable. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cardozo Cuenca, H. (2006). AUDITORÍA DEL SECTOR SOLIDARIO, Aplicación de normas internacionales. ECOE EDICIONES.
- Control Interno-Marco Integrado COSO, C. o. (2013). Control Interno-Marco Integrado. España: Instituto de Auditores Internos de España.
- Coopers y Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno Informe COSO. España: Diaz de Santos.
- Cuellar, G. (2003). Clasificación del Control Interno. Obtenido de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y fraude con base en los ciclos transaccionales:Análisis del Informe COSO I y COSO II. Colombia: Digiprint Editores E.U.
- Fonseca, O. (2011). Sistemas de Control Interno Para Organizaciones. Lima: Instituto de Investigación en Accountability Control-IICO.
- Monroy Alvarado, G. S. (3 de Julio de 1989). Centro GEO. org. Recuperado el 7 de Marzo de 2015, de [www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/sistema\\_de\\_informacion\\_adminitrat\\_1989.pdf](http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/sistema_de_informacion_adminitrat_1989.pdf)
- Superintendencia de Compañías Resolución No. SC.IJ.DJC.Q.13.002718, 75055754 (31 de Mayo de 2013).
- Romero Santander, C. (2008). Auditoría Administrativa. Corporación para el desarrollo de la Educación Universitaria.

Schaffer, R. (10 de Octubre de 2008). Evaluación del Riesgo Empresarial a través de matrices de riesgos de una entidad presentadora de servicios de consultoría administrativa y financiera. Tesis Universidad San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.

SISOL, C. d. (2014). Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de <http://www.sisol.gob.pe/home/Sistema-de-Control-Interno/Componentes-del-Control-Interno.pdf>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2009). Manual Único de Supervisión. Quito: Fit&Proper Consulting.

Universidad Autónoma de Nuevo León. (2004). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 2 de Diciembre de 2014, de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_021.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_021.pdf)

Whittington y Pany. (2005). Principios de Auditoría. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Wong, W. (1995). Fundamentos del Diseño. Recuperado el 02 de Marzo de 2015, de <http://www.utm.mx/~jaesba/principal/elementosbasicos/2a-conceptos%20de%20dise%C3%B1o.pdf>

## ANEXO CARTA AUTORIZACIÓN USO LOGOTIPO

Quito, 17 de marzo de 2015

Señores  
**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**  
Av. 12 de Octubre 2422 y Wilson  
Quito- Ecuador

De nuestra consideración:

Mediante la presente, autorizamos y aprobamos a las Srtas. Mejía Cabezas Priscila Estefanía y Tandazo Paredes Carolina Andrea para que reflejen en cuadros la propuesta del diseño del Sistema de Control Interno para créditos y cobranzas dentro del área administrativa – contable. Así como también el buen uso del logotipo de la compañía reflejado en dicho manual.

Saludos cordiales,


Ing. Diego Ernesto Camacho V.  
**Gerente General**  
**BURRASKA COMUNICACIÓN CÍA. LTDA.**



Dirección Jorge Drom N40 - 105 PB  
y Gaspar de Villarreal  
2455261 - 2261944  
2265255 - 0989270107