

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL SERVICIO DE
TERCERIZACIÓN DE COBRANZAS DE LA EMPRESA GLOBAL SUPPORT
S.A.

AUTORA:

CRISTINA ELIZABETH CEPEDA CAIZA

DIRECTOR:

DR. JORGE TAMAYO

QUITO, OCTUBRE 2012

AUTORÍA

El presente trabajo fue realizado íntegramente y a cabalidad por quien lo sustenta, los criterios y aseveraciones expuestos, producto de su investigación y conocimientos, son de exclusiva responsabilidad.

Quito, 06 de marzo de 2012

Cristina Cepeda C.

CC: 1721162962

DEDICATORIA

Brindo esta realización al esfuerzo y a la perseverancia que entregué, que día a día forjaron los conocimientos que hoy se reflejan en este trabajo.

Al empeño y al tiempo entregado para poder culminar con éxito esta labor, lo mismo que me ha permitido alcanzar las metas propuestas al inicio de esta carrera.

A las personas que aportaron y colaboraron en diferentes aspectos a lo largo de esta trayectoria, que hoy al finalizarla me llena de orgullo, satisfacción y felicidad.

AGRADECIMIENTO

Gracias a ti Dios por guiarme siempre en el camino de la verdad y bondad, por tu sabiduría infinita y los propósitos que tienes para mí, por tu cuidado y bendición durante esta etapa de estudios.

Gracias a mis Padres por su apoyo incondicional y por su voz de aliento en este trayecto de formación como profesional.

Gracias a la Dra. Elena Cepeda Pazmiño por el apoyo brindado a lo largo de este camino y por ser un ejemplo de perseverancia y superación.

Gracias a los Catedráticos que impartieron sus conocimientos y guiaron el camino para poder culminar con éxito este propósito.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

CONOCIMIENTOS PRELIMINARES CONTROL Y CONTROL INTERNO.....01

| | | |
|-----------|--|----|
| 1.1. | Definición de control..... | 01 |
| 1.2. | Fuentes de Control..... | 02 |
| 1.3. | Controles Eficaces..... | 02 |
| 1.4. | Métodos Primarios de Control..... | 04 |
| 1.5. | Definiciones Control Interno | 05 |
| 1.6. | Objetivos del Control Interno..... | 08 |
| 1.7. | Importancia del Control Interno..... | 09 |
| 1.8. | El control interno en el marco de la empresa..... | 09 |
| 1.9. | Clasificación de Control Interno..... | 10 |
| 1.9.1. | Control Interno Contable..... | 10 |
| 1.9.2. | Control Interno Administrativo..... | 12 |
| 1.10. | Elementos del Control Interno..... | 13 |
| 1.10.1. | Organización Estructural..... | 13 |
| 1.10.2. | Políticas y procedimientos contables y operativos..... | 15 |
| 1.10.2.1. | Equipos para el proceso de transacciones..... | 15 |
| 1.10.2.2. | Registros Contables y Comprobantes..... | 15 |
| 1.10.2.3. | Información..... | 16 |
| 1.10.2.4. | Organización contable y criterios..... | 17 |
| 1.10.3. | Supervisión..... | 18 |
| 1.11. | Técnicas de Control Interno..... | 18 |
| 1.12. | Tipos de Control Interno..... | 20 |
| 1.12.1. | Control Previo..... | 20 |
| 1.12.2. | Control Concurrente..... | 21 |
| 1.12.3. | Control Posterior..... | 21 |
| 1.13. | Limitaciones y Beneficios del Control Interno..... | 22 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 1.13.1. | Limitaciones del Control Interno..... | 22 |
| 1.13.2. | Beneficios del Control Interno..... | 23 |
| 1.14. | Evaluación de Control Interno..... | 23 |
| 1.14.1. | Métodos de Evaluación de Control Interno..... | 23 |
| 1.14.1.1. | Método de Cuestionario..... | 25 |
| 1.14.1.2. | Método Gráfico..... | 26 |
| 1.15. | Control Interno – INFORME COSO..... | 28 |
| 1.15.1. | Informe Coso..... | 28 |
| 1.15.2. | Importancia Informe Coso..... | 29 |
| 1.15.3. | Partes del Informe Coso..... | 30 |
| 1.15.4. | Componentes Informe Coso..... | 30 |
| 1.15.4.1 | Ambiente de Control..... | 31 |
| 1.15.4.2. | Valoración de Riesgo..... | 33 |
| 1.15.4.2.1. | Herramienta para la valoración de riesgos..... | 35 |
| 1.15.4.3. | Actividades de Control..... | 37 |
| 1.15.4.4. | Información y Comunicación..... | 38 |
| 1.15.4.5. | Monitoreo o Supervisión..... | 40 |
| 1.16. | Otros Informes de Control Interno..... | 43 |
| 1.16.1. | Informe Coso ERM..... | 43 |
| 1.16.2. | Informe Coco..... | 49 |

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL GLOBAL SUPPORT S.A..... 55

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | Antecedentes..... | 55 |
| 2.2. | Actividad..... | 55 |
| 2.2.1. | Asesoría a la alta gerencia..... | 56 |
| 2.2.2. | Control, Evaluación, y Tercerización de Procesos..... | 56 |
| 2.2.3. | Asesoría legal Empresarial..... | 60 |
| 2.3. | Misión..... | 62 |
| 2.4. | Visión..... | 62 |
| 2.5. | Estructura Organizacional..... | 62 |

| | |
|--|----|
| 2.5.1. Objetivo General..... | 62 |
| 2.5.2. Objetivos Específicos | 63 |
| 2.6. Organigrama Estructural..... | 64 |
| 2.6.1. Organigrama..... | 64 |
| 2.7. Servicios Complementarios de Cobranzas..... | 64 |
| 2.7.1. Misión..... | 64 |
| 2.7.2. Objetivo General..... | 65 |
| 2.7.3. Objetivos Específicos | 65 |
| 2.7.4. Clientes de Global Support en el mercado ecuatoriano..... | 66 |
| 2.8. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno..... | 68 |
| 2.9. Matriz Resumen de Evaluación de Control Interno..... | 84 |
| 2.10. Matriz de Hallazgos..... | 86 |
| 2.11. Análisis FODA de la Tercerización de Cobranzas de Global Support.... | 93 |
| 2.11.1. Fortalezas..... | 94 |
| 2.11.2. Debilidades..... | 95 |
| 2.11.3. Oportunidades..... | 96 |
| 2.11.4. Amenazas..... | 96 |

CAPÍTULO III

| | |
|---|-----------|
| DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL SERVICIO COMPLEMENTARIO DE COBRANZAS DE GLOBAL SUPPORT S.A. | 99 |
| 3.1. Concepto Preliminar Cuentas por Cobrar..... | 99 |
| 3.1.1. Clasificación de cuentas por cobrar..... | 101 |
| 3.1.1.1. Cuentas por cobrar a largo plazo..... | 101 |
| 3.1.1.2. Cuentas por cobrar a corto plazo..... | 102 |
| 3.1.2. Valoración de Cuentas por Cobrar..... | 102 |
| 3.2. Concepto Preliminar Cobranzas | 103 |
| 3.2.1. Tipos de Cobranza..... | 104 |
| 3.2.1.1. Cobranza Formal..... | 104 |
| 3.2.1.2. Cobranza Judicial..... | 105 |
| 3.2.1.3. Cobranza Extra Judicial..... | 105 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.2.2. | Importancia de la Cobranza..... | 106 |
| 3.2.3. | Principios Generales de la Cobranza | 107 |
| 3.2.4. | Responsabilidad de la Cobranza..... | 108 |
| 3.3. | Antecedentes..... | 109 |
| 3.4. | Objetivos..... | 109 |
| 3.4.1. | Objetivo General..... | 109 |
| 3.4.2. | Objetivos Específicos | 110 |
| 3.5. | Alcance..... | 110 |
| 3.6. | Políticas Generales..... | 110 |
| 3.7. | Procesos..... | 111 |
| 3.7.1. | Procedimiento: Ingreso al Sistema..... | 111 |
| 3.7.1.1. | Introducción..... | 111 |
| 3.7.1.2. | Objetivo..... | 111 |
| 3.7.1.3. | Políticas del Procedimiento..... | 112 |
| 3.7.1.4. | Descripción del Procedimiento: Ingreso al Sistema..... | 113 |
| 3.7.1.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 114 |
| 3.7.1.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 115 |
| 3.7.2. | Procedimiento: Ingreso de Nuevos Clientes al Sistema..... | 116 |
| 3.7.2.1. | Introducción..... | 116 |
| 3.7.2.2. | Objetivo..... | 116 |
| 3.7.2.3. | Políticas del Procedimiento..... | 116 |
| 3.7.2.4. | Descripción del Procedimiento: Ingreso de Nuevos Clientes al Sistema..... | 118 |
| 3.7.2.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 121 |
| 3.7.2.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 122 |
| 3.7.3. | Procedimiento: Ingreso de Abonos al Sistema..... | 125 |
| 3.7.3.1. | Introducción..... | 125 |
| 3.7.3.2. | Objetivo..... | 125 |
| 3.7.3.3. | Políticas del Procedimiento..... | 125 |
| 3.7.3.4. | Descripción del Procedimiento: Ingreso de Abonos al Sistema... | 127 |
| 3.7.3.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 130 |
| 3.7.3.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 131 |
| 3.7.4. | Procedimiento: Ingreso de Gestión Diaria..... | 134 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.7.4.1. | Introducción..... | 134 |
| 3.7.4.2. | Objetivo..... | 134 |
| 3.7.4.3. | Políticas del Procedimiento..... | 134 |
| 3.7.4.4. | Descripción del Procedimiento: Ingreso de Gestión Diaria | 136 |
| 3.7.4.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 139 |
| 3.7.4.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 140 |
| 3.7.5. | Procedimiento: Verificación de Información de clientes..... | 144 |
| 3.7.5.1. | Introducción..... | 144 |
| 3.7.5.2. | Objetivo..... | 144 |
| 3.7.5.3. | Políticas del Procedimiento..... | 144 |
| 3.7.5.4. | Descripción del Procedimiento: Verificación de información de clientes..... | 146 |
| 3.7.5.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 148 |
| 3.7.5.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 149 |
| 3.7.6. | Procedimiento: Seguimiento de Gestión Diaria..... | 152 |
| 3.7.6.1. | Introducción..... | 152 |
| 3.7.6.2. | Objetivo..... | 152 |
| 3.7.6.3. | Políticas del Procedimiento..... | 152 |
| 3.7.6.4. | Descripción del Procedimiento: Seguimiento de Gestión Diaria..... | 154 |
| 3.7.6.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 155 |
| 3.7.6.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 156 |
| 3.7.7. | Procedimiento: Zonificación..... | 158 |
| 3.7.7.1. | Introducción..... | 158 |
| 3.7.7.2. | Objetivo..... | 158 |
| 3.7.7.3. | Políticas del Procedimiento..... | 158 |
| 3.7.7.4. | Descripción del Procedimiento: Zonificación..... | 159 |
| 3.7.7.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 160 |
| 3.7.7.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 161 |
| 3.7.8. | Procedimiento: Envío de correspondencia de cobro..... | 163 |
| 3.7.8.1. | Introducción..... | 163 |
| 3.7.8.2. | Objetivo..... | 163 |
| 3.7.8.3. | Políticas del Procedimiento..... | 163 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 3.7.8.4. | Descripción del Procedimiento: Envío de correspondencia de cobro..... | 164 |
| 3.7.8.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 166 |
| 3.7.8.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 167 |
| 3.7.9. | Procedimiento: Refinanciamientos..... | 170 |
| 3.7.9.1. | Introducción..... | 170 |
| 3.7.9.2. | Objetivo..... | 171 |
| 3.7.9.3. | Políticas del Procedimiento..... | 171 |
| 3.7.9.4. | Descripción del Procedimiento: Refinanciamientos..... | 173 |
| 3.7.9.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 176 |
| 3.7.9.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 177 |
| 3.7.10. | Procedimiento: Actualización Base de Refinanciamientos..... | 180 |
| 3.7.10.1. | Introducción..... | 180 |
| 3.7.10.2. | Objetivo..... | 180 |
| 3.7.10.3. | Políticas del Procedimiento..... | 181 |
| 3.7.10.4. | Descripción del Procedimiento: Actualización Base de Refinanciamientos..... | 182 |
| 3.7.10.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 183 |
| 3.7.10.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 184 |
| 3.7.11. | Procedimiento: Recaudación de Cobros..... | 186 |
| 3.7.11.1. | Introducción..... | 186 |
| 3.7.11.2. | Objetivo..... | 186 |
| 3.7.11.3. | Políticas del Procedimiento..... | 187 |
| 3.7.11.4. | Descripción del Procedimiento: Recaudación de Cobros..... | 188 |
| 3.7.11.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 189 |
| 3.7.11.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 190 |
| 3.7.12. | Procedimiento: Comisiones Ejecutivos de Cuenta..... | 192 |
| 3.7.12.1. | Introducción..... | 192 |
| 3.7.12.2. | Objetivo..... | 192 |
| 3.7.12.3. | Políticas del Procedimiento..... | 192 |
| 3.7.12.4. | Descripción del Procedimiento: Comisiones Ejecutivos de Cuenta..... | 194 |
| 3.7.12.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 195 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 3.7.12.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 196 |
| 3.7.13. | Procedimiento: Condonación de Interés..... | 197 |
| 3.7.13.1. | Introducción..... | 197 |
| 3.7.13.2. | Objetivo..... | 197 |
| 3.7.13.3. | Políticas del Procedimiento..... | 198 |
| 3.7.13.4. | Descripción del Procedimiento: Condonación de Interés..... | 199 |
| 3.7.13.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 200 |
| 3.7.13.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 201 |
| 3.7.14. | Procedimiento: Control Llamadas Telefónicas..... | 203 |
| 3.7.14.1. | Introducción..... | 203 |
| 3.7.14.2. | Objetivo..... | 203 |
| 3.7.14.3. | Políticas del Procedimiento..... | 203 |
| 3.7.14.4. | Descripción del Procedimiento: Control de Llamadas Telefónicas..... | 204 |
| 3.7.14.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 205 |
| 3.7.14.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 206 |
| 3.7.15. | Procedimiento: Informe de Gestión..... | 208 |
| 3.7.15.1. | Introducción..... | 208 |
| 3.7.15.2. | Objetivo..... | 208 |
| 3.7.15.3. | Políticas del Procedimiento..... | 209 |
| 3.7.15.4. | Descripción del Procedimiento: Informe de Gestión..... | 210 |
| 3.7.15.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 212 |
| 3.7.15.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 213 |
| 3.7.16. | Procedimiento: Informe de Juicios..... | 215 |
| 3.7.16.1. | Introducción..... | 215 |
| 3.7.16.2. | Objetivo..... | 215 |
| 3.7.16.3. | Políticas del Procedimiento..... | 216 |
| 3.7.16.4. | Descripción del Procedimiento: Informe de Juicios..... | 217 |
| 3.7.16.5. | Flujograma del Procedimiento..... | 218 |
| 3.7.16.6. | Sistema de Control para el Procedimiento..... | 219 |
| 3.8. | Caso Práctico de Metodología de Control Interno..... | 221 |

CAPÍTULO IV

| | |
|--|------------|
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 236 |
| 4.1. Conclusiones..... | 236 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 237 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTOS PRELIMINARES DE CONTROL Y CONTROL INTERNO

1.1. Definición de Control

“El término control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivo.”¹

Existen modalidades de controles organizacionales que son:

Los Controles Preventivos son mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección de programas de capacitación y desarrollo funcionan principalmente como controles preventivos.

Los Controles Correctivos son aquellos mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables y por ende conseguir el apego a los reglamentos y normas de la organización.

¹ HELLRIEGEL, Jackson, *Administración un enfoque basado en competencias*, 9^{na} edición, Editorial Thomson, Bogotá- Colombia 2002, p. 514.

1.2. Fuentes de control

Las principales fuentes de control de la mayor parte de las organizaciones son las que se describen en el gráfico comenzando por el *control de participantes* que es aquel que expresa a manera de presiones de fuentes externas en todas las organizaciones para que modifiquen sus acciones, entre los participantes pueden ser sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, accionistas, y otros que tienen intereses directos en el bienestar de una organización.

En cuanto al *control organizacional* comprenden todas las reglas y procedimientos formales para toda prevención o la corrección de las desviaciones de los planes y la consecución de los objetivos deseados es decir las normas, presupuestos y auditorias.

El *control de grupo* para una mayor comprensión son las normas y valores que comparten y mantienen los miembros de los grupos mediante recompensas y castigos. Y el autocontrol individual consta de mecanismos que operan consciente e inconscientemente en cada persona para poder ser un autentico profesional es preciso adquirir conocimientos detallados, habilidades especiales y actitudes y formas de conducta específicas.

1.3. Controles Eficaces

Diseñar controles y sistemas de control organizacionales eficaces no es tarea fácil, pues deben tomarse en cuenta muchos factores. Sin embargo, es probable que la eficacia de los sistemas de control aumente se relaciona con las metas que desea perseguir y son objetivos, completos oportunos y aceptables.

Este método de control en particular debe diseñarse y evaluarse en términos de los cinco criterios. La puntuación total de una evaluación de este tipo puede ir de un mínimo de cinco a un máximo de veinte y cinco. Entre mayor sea la puntuación total mayor será la probabilidad de que el control o sistema de control resulte eficaz.

El primer sistema de control es la **relación con las metas deseadas**, es aquel que debe relacionarse con los objetivos de la organización que desea lograr, tales como mejorar el servicio al cliente, proteger los activos de la organización, mejorar la calidad de los bienes.

El segundo sistema de control es la **objetividad**, el cual debe ser imparcial y no pueden manipular los empleados en beneficio personal, es decir que los estados financieros de toda institución deben reflejar la realidad con toda la objetividad y exactitud que sea posible.

La **integridad** es el tercer sistema de control, el cual comprende todas las acciones y metas que cabe esperar en la organización es decir es necesario equilibrar los controles cuantitativos y cualitativos.

El cuarto sistema de control se refiere a la **oportunidad**, este sistema ofrece información en el momento en que más se necesita, esta se puede medir en segundos para evaluar el grado de seguridad. La **aceptabilidad**, para que exista este sistema de control es necesario que se reconozca que es necesario y adecuado.

1.4. Métodos primarios de control

Hay diversos aspectos de control pero vamos a detallar y analizar los métodos primarios de una organización y su relación entre sí.

Mencionamos el control **mecanicista** el cual consiste en el uso generalizado de reglas y procedimientos, descripciones del puesto bien detalladas y otros métodos que ayudan a evitar y corregir las desviaciones de los comportamientos y los resultados deseados. En cuanto al control **orgánico**, es la aplicación flexible de la autoridad controles individuales y métodos informales.

El control de **mercado** es la recopilación y evaluación de los datos relacionados con las ventas, los costos, las utilidades las que van servir para orientar en cuanto a las decisiones y evaluaciones de los resultados de la organización.

El control **financiero** es otro método primario de control que hace referencia a los mecanismos que se deben emplear para evitar y a su vez corregir la asignación de los recursos, y existen tres métodos esenciales que son: el análisis financiero comparado, la elaboración de presupuestos y el cálculo de los costos basados en actividades. Y por ultimo tenemos el control **automatizado** que no es más que el uso de dispositivos y procesos auto regulados que operan sin la intervención de los individuos.

1.5. Definiciones Control Interno

“El control interno es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, administrativa y contable de la empresa.”²

“Control Interno no es un patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica. Control es control. Es una función relación, que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo sino de aquellas esferas en las cuales se hace eficiente.”³

“El control Interno es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada y mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”⁴

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes. Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

² AGUIRRE, Juan, Auditoria III, *Control Interno Áreas específicas de implantación procedimiento y control*, Editorial Didáctica Multimedia, Madrid- España, 1997, p. 7.

³ MANTILLA B, Samuel, *Auditoria*, Eco Ediciones, Bogotá, 2003, p, 59.

⁴ PERDOMO A, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson, p, 3.

Anteriormente los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas.

Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles incorporados se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno es un proceso efectuado por el directorio, 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 los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera

- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer aspecto clave de la definición propuesta se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado.

Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

1.6. Objetivos del Control Interno

Los objetivos de control interno son:

- Aportar seguridad en la gestión empresarial al prevenir errores y fraudes, proteger los activos de la entidad y dar una fiabilidad de los registros contables e información económica financiera.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativo, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores y propiedades y demás activos de la empresa.
- Obtener eficiencia de la operativa organizativa de la entidad al desarrollar el seguimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos empresariales definidos y establecidos por la dirección.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación pruebas y estimación de las cuentas sujetas a auditoria.

El alcance de estas metas está centrado principalmente en los controles contables por su repercusión y reflejo en la información económica financiera de la entidad, necesaria para la posterior toma de decisiones por parte de la Dirección. De ahí la importancia de definir unos objetivos de control interno no por aéreas administrativas contables por los que circulan una transacción, con el fin de establecer un sistema que defina las técnicas y procedimientos de control necesarios para el logro de tales objetivos.

Por tanto toda evaluación del sistema de control interno, por parte del analista o auditor interno, dará lugar a llevar a cabo un análisis de estos objetivos definidos a cumplir y de las técnicas o procedimientos aplicados en el sistema.

1.7. Importancia del Control Interno

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas ya sean comerciales industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen Sistema de Control Interno es importante, desde el punto de vista de integridad física y numérica de bienes y valores y activos de la empresa tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficinas es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos etc.

1.8. El control interno en el marco de la empresa

Mientras mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un

mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más es necesario la existencia de un sistema de control interno estructurado.

1.9. Clasificación del control Interno

1.9.1 Control Interno Contable

Son aquellos controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable como por ejemplo tenemos:

- Documentación soporte de los registros
- Existencia de un plan de cuentas
- Repaso de asientos
- Normas de valoración

También se refiere a aquellos procedimientos que afectan la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro tales como autorización de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios entre otros.

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.

El control contable está descrito también el SAS-1 de la siguiente manera:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

b) Se registren las operaciones como sean necesarias para

1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y

2) mantener la contabilidad de los activos.

c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS, 1]

1.9.2. Control Interno Administrativo

Son todos aquellos procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. Es decir se refiere a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio sin bien pueden tener una persecución en el área financiera contable que pueden ser:

- Contrataciones
- Planificación y ordenación de la producción
- Relaciones con el personal

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo se establece en la SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS, 1]

Los dos controles mencionados son factores comunes en la gestión empresarial, en el sistema de control interno el control contable es de gran importancia por la veracidad que da lugar a la organización contable, pero es importante señalar que en toda organización existe un sistema de control administrativo que contempla no solo la parte contable sino el total de las funciones que contribuyen a la marcha de los sistemas operativos de la organización.

1.10. Elementos de Control Interno

Los elementos sobre los cuales se tiene que basar el sistema de control interno deben ser lo suficientemente amplios como para poder cubrir toda la esfera de la empresa, a continuación mencionaremos los aspectos a considerar.

1.10.1. Organización Estructural

“La organización de una empresa debe venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea de las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía”.⁵

Se deben seguir pautas en una organización que se detallan a continuación:

- División de departamentos y sus responsabilidades, toda organización debe estructurar en departamentos en cada uno de estos, definir las funciones y tareas que deben realizarse por parte del personal así como las respectivas responsabilidades. Las organizaciones deben contar con departamentos que

⁵ AGUIRRE, Juan. Op. Cit. p. 9.

serian de compras, ventas, contabilidad entre otros en donde la dirección y manejo es vital para aportar con la gestión del negocio.

- División de funciones, dicha división es de gran importancia para los departamentos, secciones, y personal de la empresa, con ello podemos evitar que una sola persona se haga cargo de la autorización, ejecución, registro y custodia de una responsabilidad que tenga a su cargo. El objetivo primordial es de reducir el riesgo de que desarrollen errores, evitar fraudes, es aconsejable que todas las responsabilidades que se encomiendan a cada una de las personas se haga por escrito y haya un límite de responsabilidad.

- El factor humano es la última pauta de la organización estructural y es una de las garantías básicas del control interno para que sea efectivo, para ello es necesario contar con personal responsable, eficiente, motivado y capacitado que es donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa. Los factores que deben influir y contribuyen para que el personal constituya un medio adecuado en toda estructura organizativa son:
 - ✓ La selección adecuada del personal
 - ✓ Seguimiento del personal
 - ✓ Remuneraciones objetivas de acuerdo con la capacidad de la persona y la responsabilidad en el puesto
 - ✓ Posibilidad de promoción en la organización en la organización en cuanto a puesto y responsabilidades
 - ✓ Entorno de trabajo apropiado, honorarios racionalmente definidos

1.10.2. Políticas y procedimientos contables y operativos

En toda organización es necesario que exista un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo-contable como el sistema operativo de la empresa se puede mencionar:

- Producción
- Aprovisionamiento
- Comercialización
- Administración de recursos financieros
- Recursos Humanos

Nos referiremos principalmente al proceso informativo contables en el que se considera las siguientes pautas para un buen manejo del sistema de control interno.

1.10.2.1. Equipos para el proceso de transacciones

Se tiene que considerar todas las operaciones variables que formar parte de la operativa del negocio, así como la magnitud de las mismas es básico para la selección de los equipos que procesaran dichas operaciones y la capacidad necesaria. Dependiendo del tamaño de la empresa y las necesidades de la misma los sistemas informativos tendrán un mayor desarrollo y capacidad.

1.10.2.2. Registros Contables y Comprobantes

Todos los registros contables deben realizarse de tal manera que se acoplen a las necesidades de las empresas y de la información. Se realizará mediante códigos previamente definidos conocido como un plan de cuentas, los mismos que se

transcribirán en los diferentes libros de transacciones, aquellos procedimientos serán los necesarios para el registro completo y correcto tanto de activos, pasivos, ingresos y los gastos.

Los registros deben realizarse diariamente con el fin de disponer de la información al momento que se requiera, que ayudará para que la toma de decisiones sea eficaz y se reduzca la posibilidad de que se genere errores. Los comprobantes de las transacciones tendrán una correlación numérica la misma que permite un mayor control sobre toda la documentación que se va generando.

1.10.2.3. Información

Es importante considerar los siguientes puntos en lo referente a la información:

- Canalizar la información siempre por los circuitos definidos para asegurar su control.
- Integrar la totalidad de la información de todos los departamentos que conforman la empresa, de tal modo que se ratifique la fiabilidad y seguridad de la misma.
- Sistematizar la información contable a suministrar. La frecuencia y orden establecido en la recepción de la información favorece no solo la toma de decisiones sino que minimiza los posibles errores.
- Definición de la información necesaria para la toma de decisiones. La dirección requiere siempre reconocer y estar actualizada de la gestión y situación del negocio en todos los aspectos los informes que se consideran como necesarios para la toma de decisiones son los siguientes:
 - Informes Financieros (resultados, rentabilidad, tesorería, desviaciones con presupuesto)

- Informes Comerciales (pedidos, ventas, comisionistas, desviaciones de presupuestos)
- Informes Generales (estado de futuros proyectos específicos, nuevas incorporaciones departamentales)

1.10.2.4. Organización contable y criterios

La organización contable asegura la fiabilidad de la información a continuación se detalla unas normas y criterios contables, tales como:

- Elaboración de plan de cuentas que se ajuste a la necesidad de la empresa, adaptándose a las normativas vigentes, el mismo que ira numerado, clasificado y definido según su naturaleza.
- Criterios contables que se acojan a los principios de contabilidad generalmente aceptados ya que es obligatorio al presentar la información contable.
- Reglas de Valoración y de cálculo principalmente de las partidas que componen el activo y el pasivo.
- Documentos contables y detalles a presentar, tanto los de carácter obligatorio según las normativas correspondientes para la toma de decisiones.

Con estos criterios y normas establecidas se asegura al fiel reflejo de los hechos económicos sintetizándose en unos balances, cuadros y demás información económica contable veraz.

1.10.3. Supervisión

La supervisión engloba dos funciones a destacar la primera es la de revisar por parte de la persona responsable que la gestión económica financiera está operando dentro del proceso definido, con los correspondientes controles contables, financieros, y operaciones adicional las políticas, planes y procedimientos establecidos son correctos. La segunda función es la aprobación y autorización de documentación o de situaciones para que puedan seguir su ciclo normal dentro del circuito informativo- contable, dicha supervisión puede ser llevada de manera automática o directa.

La supervisión automática es cuando exista una rutina de gestión organizativa interna de tal forma que la verificación suponga a la vez la terminación de una tarea anterior sin que ninguna de las tareas deba ser ejecutada por la misma persona desde el inicio al fin. Mientras tanto que la supervisión directa se refiere a cuando las funciones de control en las revisiones internas son realizadas por el personal de la empresa.

1.11. Técnicas de Control Interno

Las técnicas de control interno son las herramientas utilizadas por cada una de las personas de la organización para llevar a cabo los procesos del sistema de control interno, puede clasificarse de la siguiente manera:

- Técnicas de prevención
- Técnicas de descubrimiento.

“Las **técnicas de prevención** están destinadas a proporcionar seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas”⁶.

⁶ NARANJO, Alice, *Auditoría y Control Interno*

Entre ejemplos de técnicas de prevención se mencionan las siguientes:

- ✓ Autorización de las transacciones de ajustes.
- ✓ Contraseña para restringir el acceso a terminales en línea, programas de computadoras y archivos.
- ✓ Verificación y validación de los datos en el sistema de computadora.
- ✓ Exploración de datos para ver que sean razonables antes de ser ingresados en el sistema.
- ✓ Segregación y rotación de los deberes de entrada y procesamiento.
- ✓ Procedimientos claramente definidos de procesamiento y excepción.

Las **técnicas de descubrimiento** están destinadas a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades.

Los siguientes son ejemplos de técnicas de descubrimiento:

- ✓ Conciliación de informes.
- ✓ Conciliación de conteos cíclicos del inventario con los registros permanentes.
- ✓ Llevar cuenta del uso de formas pre numeradas.
- ✓ Revisión y aprobación de informes de mantenimiento del archivo maestro.
- ✓ Auditoría interna.
- ✓ Comparación con planes y presupuestos de los resultados que se informan.

Es importante mencionar además las técnicas utilizadas para obtener evidencia de auditoría que son:

1. *Inspección*.- Examinar registros, documentos o activos tangibles.
2. *Observación*.- Mirar un proceso o procedimiento realizado por otros.

3. *Investigación y confirmación.*- Buscar información de personas enteradas dentro o fuera de la entidad; la confirmación consiste en la respuesta a una investigación para corroborar información contenida en los registros contables.
4. *Cómputo.*-Verificar la exactitud aritmética de documentos fuente y registros contables o en desarrollar cálculos independientes.
5. *Procedimientos analíticos.*- El análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados.

1.12. Tipos de Control Interno

El control como un proceso efectuado por todos los integrantes de la organización presenta los siguientes tipos:

1.12.1. Control Previo

El control previo es el procedimiento que se aplica antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos, este control tiene lugar antes de iniciar las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

En lugar de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades antes de que estén se desarrollen. Permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, este tipo de control requiere tiempo, información oportuna y precisa que muchas veces es difícil de desarrollar.

1.12.2. Control Concurrente

El control concurrente comprende los procedimientos que permiten verificar y evaluar acciones en el mismo momento de su ejecución, este control tiene lugar durante la fase de la acción y ejecución de los planes, incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. “La mejor forma de control concurrente es la supervisión directa dado que cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse”⁷.

1.2.1.1 Control Posterior

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas. Este tipo de control se presenta cuando se han reunido ciertos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

⁷ *Tipos de Control*, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Control/35020.html>

1.13. Limitaciones y Beneficios del Control Interno

1.13.1. Limitaciones de Control Interno

El control interno no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos.

El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste. Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Se distinguen dos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Adicionalmente, sin la participación activa de la junta directiva, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno. La extensión de los controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. No es factible, desde el

punto de vista de los costos, establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio; una seguridad razonable a este respecto es generalmente lo mejor que puede lograrse.

Cualquier actividad tiene limitaciones que ponen en peligro la funcionalidad de lo que se diseñe, si no existe una planificación orientada a definir con claridad lo que se pretende controlar y qué es lo que se quiere alcanzar con determinadas actividades de control.

1.13.2. Beneficios del Control Interno

El implantar controles internos, beneficia a la entidad, asegurando razonablemente que los servicios prestados o bienes producidos, estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.

El control interno contribuye:

- Al incremento del buen prestigio de la entidad.
- Ayuda a mejorar el clima organizacional.
- Protege a la entidad, en lo que esté a su alcance, de las pérdidas innecesarias.

1.14. Evaluación de Control Interno

1.14.1. Métodos de Evaluación de Control Interno

La evaluación de control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido integrados al ambiente y estructura del control interno, así

como los sistemas que mantiene con la organización para el control e información de las actividades que realiza y sus resultados, con la única finalidad, de verificar si estos concuerdan con los objetivos institucionales.

La sistemática seguida y la extensión de las pruebas a realizar para la evaluación del control interno dependerán de quien las realice y con qué objetivos se realicen. Normalmente se distinguirán de las siguientes opciones:

- Si el trabajo es realizado por un profesional o auditor independiente, revisión y evaluación del control interno servirá como base para la planificación de la auditoría para el examen de los estados financieros, ya que en una función de los resultados de la evaluación del control interno y del nivel de confianza que éste el reporte.
- Si el trabajo es realizado por un departamento interno de la propia empresa, el enfoque y las pruebas variara en función de los objetivos marcados, por la dirección de la empresa previniendo que ocurran errores durante el procesamiento de la información o para detectar y corregir errores en los que se haya incurrido.

Independientemente de la opción y enfoque se adopte por la persona que realice la evaluación de control interno los objetivos deben ser básicamente los mismos y orientados principalmente a las siguientes pautas:

- Comprensión y conocimiento de los sistemas contables de la entidad.
- Determinación y detención de los controles internos.
- Evaluación preliminar de la efectividad de los sistemas de control interno.

- Pruebas de cumplimiento o test de transacciones es decir correcto funcionamiento del sistema.

La evaluación del Control Interno se hace mediante la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las mismas que tienen como fin establecer si la aplicación de métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la entidad se están cumpliendo a cabalidad y en consecuencia se están realizando correctamente.

1.14.1.1. Método de Cuestionario

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

El cuestionario se confecciona a la medida de las necesidades que requiere el profesional independiente o analista para el fin de la evaluación de todos los controles a analizar. Se pueden identificar tres pasos para la confección del cuestionario detección de controles internos:

- Definición de los objetivos de control: el cuestionario ha de realizarse para cada ciclo o área administrativa contable del negocio.
- División de tantas secciones como objetivos. Para cada uno de los objetivos se definirán que controles internos existen con el fin de detectar los errores que pueden ocurrir en la consecución del cumplimiento de dicho objetivo para su inmediata corrección.

- Evaluación de control detectado como efectivo o no efectivo.

El método de cuestionario consiste en la planeación de preguntas que solo tienen la posibilidad de respuesta: el sí o el no; de tal manera que estas contestaciones afirmativas o negativas proporcionen al auditor la posibilidad de conocer en que área de control interno es aplicado con eficiencia y en cuales existen fallas.

Las preguntas se deben realizar a personas que tengan conocimiento del funcionamiento del área examinada. El uso de este método radica principalmente en que se adopta fácilmente a cualquier tipo de empresa.

1.14.1.2. Método Gráfico

El método gráfico consiste en la presentación de toda la operación examinada en forma gráfica, es decir, se grafica los procedimientos seguidos por cada área examinada en diagrama de flujo.

Su principal ventaja es que se puede recorrer visualmente las gráficas para estudiar el proceso operativo. Por el contrario su principal desventaja es que los gráficos pueden omitir detalles de la operación que no son susceptibles de este tipo de representación.

Cuando se realiza este método es conveniente utilizar símbolos modelo que permitan indicar rápidamente las operaciones que se realizan en cada etapa de procedimiento.

MÉTODO GRÁFICO

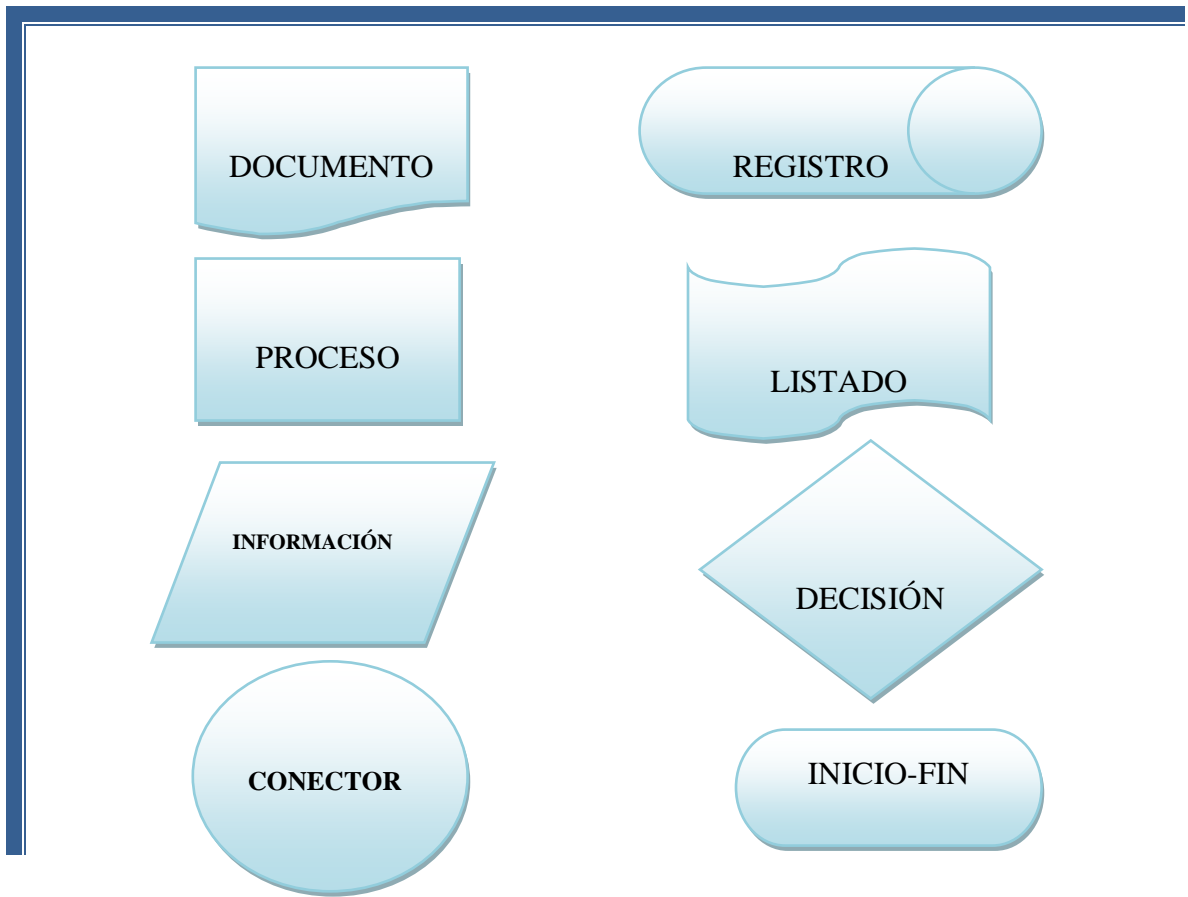


Gráfico No.01

1.15. Control Interno – INFORME COSO

1.15.1. Informe Coso

La actual definición de control interno emitida por *The Committe of Sponsoring Organizations of theTreadway Commission* de los Estados Unidos de América, a través de un documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO.

El Sistema Integrado de Control Interno, se publicó en 1992 como un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

Desde su emisión el informe COSO ha sido percibido por muchas partes como que está logrando sus objetivos, estableciendo de una definición común para servir las necesidades de diferentes partes y proveer un estándar contra el cual las entidades de negocios y otras puedan valorar sus sistemas de control interno y determinar cómo mejorar.

Este modelo permite mejorar la calidad de la información financiero, puntualizando el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno además unifica criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos lo cual a la larga genera problemas para la definición de un marco de referencia.

El informe COSO define al control interno como:

“Un proceso efectuado por el consejo de directores, la administración u otro personal de una entidad diseñado para proveer seguridad razonable en relación el logro de objetivos”⁸

El informe COSO establece que los objetivos de las operaciones están relacionados con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra las pérdidas.

Desde el punto de vista de este modelo, el control interno debe ser un proceso integrado con el giro del negocio, el cual ayude a conseguir los resultados esperados en la rentabilidad y rendimiento. Como principal objetivo del presente modelo es fomentar la calidad de la delegación de poderes, evitando de esta manera las perdidas y que haya una respuesta rápida antes los cambios.

1.15.2. Importancia Informe Coso

- COSO proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluación para sistemas de control.
- Proporciona una terminología utilizada comúnmente y principios usados como guía para desarrollar una arquitectura efectiva para la administración de riesgos.
- Proporciona una visión integral del sistema de control institucional

⁸ MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4^{ta} edición, Editorial Kimpres, Bogotá- Colombia 2005, p. 326

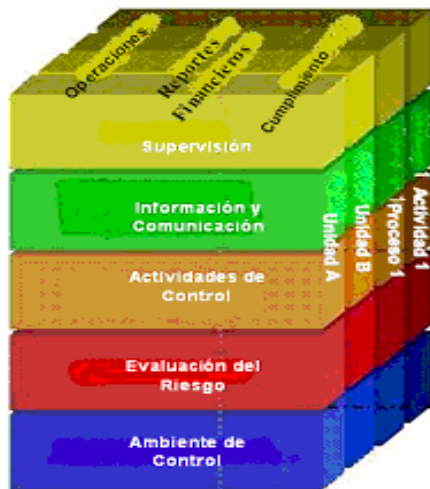
1.15.3. Partes del Informe Coso

El Informe COSO consta de 2 partes:

- Un Resumen para la Dirección, que introduce los principales conceptos,
- Marco integrado de Referencia, donde se analizan en detalle los 5 pilares del Control Interno.

1.15.4. Componentes Informe Coso

Gracias a la gran aceptación que ha gozado desde su publicación, este informe se ha convertido en un estándar de referencia, a continuación analizaremos en detalle los 5 pilares de Control Internos que son:



- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

Gráfico No.02

Los cinco elementos del Control Interno interactúan entre sí, y forman un sistema. Este sistema debe estar integrado a las actividades operativas de la empresa. Cuando más integrado este el sistema de Control Interno con las actividades de la empresa, tanto mayores serán las posibilidades de éxito del mismo.

1.15.4.1. Ambiente de Control

“El Ambiente de Control establece el tono de una organización para influenciar la conciencia de control de su gente”⁹.

Podemos decir que es el fundamento de todos los demás componentes de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad; la filosofía de los administradores y estilo de operación, la manera como la administración asigna autoridad y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

El ambiente de control enmarca el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y son por lo tanto determinantes del grado en que los principios imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

⁹ MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4^{ta} edición, Editorial Kimpres, Bogotá- Colombia 2005, p. 25

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto y establece el fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

A continuación detallaremos los principales factores del Ambiente de Control:

- ***La filosofía de dirección y estilo de gestión.***- ¿Qué es lo que defendemos como entidad y cuál es la base de nuestra gestión para lograrlo? La filosofía de dirección y estilo suelen tener un efecto omnipresente de una entidad.
- ***Estructura Organizativa.***- la estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia.
- ***Asignación de autoridad y responsabilidad.***- La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.
- ***Documentación bases del Control.***- el grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

- ***Compromiso de competencia profesional.***- La dirección a de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridas de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.
- ***Integridad y valores éticos.***- la dirección a de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

1.15.4.2. Valoración de Riesgo

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas., los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados a niveles diferentes y consistentes internamente.

“La Valoración de Riesgos s la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos”.¹⁰

Los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe

¹⁰ MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4^{ta} edición, Editorial Kimpres, Bogotá-Colombia 2005, p. 39

cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. Para una correcta evaluación de riesgos se debe prestar especial atención a los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el personal de nuevo ingresos y el rápido crecimiento.

En vista que la empresa desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno y garanticen que la empresa se va adecuando a este.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Se adquiere un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

1.15.4.2.1. Herramienta para la valoración de riesgos

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos.

Permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta:

- Flexible.
- Que documente los procesos
- Evalúe de manera integral el riesgo de una institución.
- Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales.
- Permita hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

Importancia de la matriz de riesgos

- Definir criterios a partir de los cuales se admitirán riesgos; dichos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados.

- Definir a través de un mapa de riesgo, áreas de exposición a los riesgos inherentes a sus actividades, en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable así como el área no aceptable
- Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la entidad en forma global, por unidad de negocios, por productos y por procesos.
- Definir el nivel de pérdida esperada aceptable y la metodología de medición.
- Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, operativos estratégicos con una visión integral y comprensiva del negocio.
- Relacionar el área de máxima de exposición al riesgo con el capital que se desea arriesgar en forma global y por unidad estratégica de negocio.
- Definir y estimar medidas de desempeño ajustada por riesgos.

Para todos estos puntos antes descritos la “matriz de riesgos” constituye una herramienta útil.

1.15.4.3. Actividades de Control

Las actividades de control son todas aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar el negocio de la empresa, en todos sus aspectos. Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones etc.

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad”¹¹

Las actividades de control se dan a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivo.
- Manuales / Automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos

¹¹ MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4^{ta} edición, Editorial Kimpres, Bogotá-Colombia 2005, p. 59

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las operaciones en cuanto a su ejecución en su totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, análisis de consistencia, etc.
- Dispositivos de seguridad para restringir accesos.
- Segregación de funciones.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos Controles de las Tecnologías de Información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

1.15.4.4. Información y Comunicación

La información es esencial para que la empresa pueda funcionar y para que la dirección tome decisiones acertadas. Es importante no confundir el objetivo de la fiabilidad de la información. Se debe generar información relevante y esta debe ser comunicada

oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a los funcionarios cumplir con sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace operar y controlar el negocio.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión.

No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

La información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control.

Cada función a de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

1.15.4.5. Monitoreo o Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, ello es realizado mediante acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones, incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como las otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión:

- **Actividades Continuas.-** Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.
- **Evaluaciones Puntuales.-** La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (Autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

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

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

- **Controles Informales.-** Que aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele

aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- **Controles Formales.**- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

1. El alcance de la evaluación
2. Las actividades de supervisión continuadas existentes.
3. La tarea de los auditores internos y externos.
4. Áreas o asuntos de mayor riesgo.
5. Programa de evaluaciones.
6. Evaluadores, metodología y herramientas de control.
7. Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
8. Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

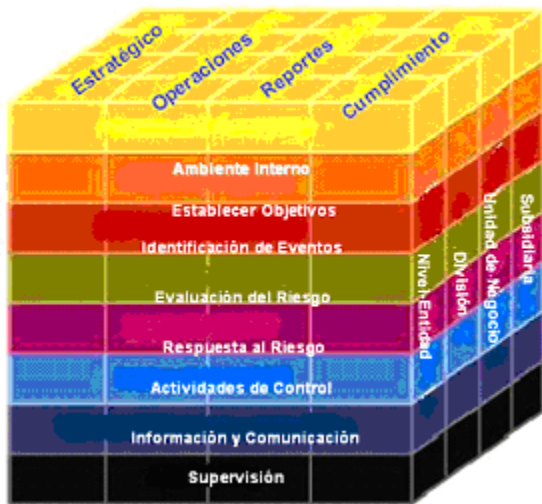
1.16. Otros Informes de Control Interno

1.16.1. Informe Coso ERM

En el 2004 se emitió el nuevo Informe denominado COSO II sobre Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado- que de hecho incluye los conceptos de COSO I.

El COSO II ha experimentado mejoras sustanciales que permiten una mejor y más precisa conceptualización del SCI.

La presentación de COSO II es de un formato de matriz tridimensional en la que los 5 elementos de COSO se desagregan del análisis o consideración del riesgo de la empresa. Entonces, los componentes del SCI con la versión de COSO II serían:



1. Ambiente Interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al Riesgo
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Monitoreo

Gráfico No.03

1. Ambiente Interno

Es la base para los otros componentes del Marco de Administración de Riesgos.
Índice en:

- La concientización del personal respecto del riesgo y el control.
- El modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y administrados.

Comprende los siguientes factores:

- Filosofía de riesgo
- Apetito de riesgo
- Cultura de riesgo
- Directorio
- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia
- Filosofía de dirección y estilo de gestión
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de RR. HH.

2. Establecimiento de objetivos

- Condición previa para la identificación de eventos, y evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos y está alineada con el apetito de riesgo.
- Riesgo residual

3. Identificación de eventos

Es un incidente que emana de fuentes internas y externas que pueden afectar la implementación de la estrategia y logro de objetivos.

Pueden tener un impacto positivo o negativo

- Eventos que podrían tener impacto negativo representan riesgos, que necesitan ser evaluados y administrados.
- Eventos que podrían tener un impacto positivo representan oportunidades, que la Gerencia re canaliza al establecimiento de la estrategia.

4. Evaluación de Riesgos

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas:

- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto

Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.

El Marco de Administración de Riesgos propone que la entidad adopte una “visión de portafolio” de riesgos.

- La Gerencia considera cómo los riesgos individuales se interrelacionan.
- La Gerencia desarrolla una visión de portafolio de riesgos desde dos perspectivas:
 - A nivel de la Unidad de Negocios
 - A Nivel de la Entidad

5. Respuesta al Riesgo

- Identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo
- Categorías de respuesta al riesgo:
 - Evitarlo.- Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo (descontinuar una línea de negocios o la venta hacia un segmento de mercado determinado)
 - Reducirlo.- Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
 - Compartirlo.- Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo (seguros, operaciones de cobertura, tercerización de actividades)

- Aceptarlo.- No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Permite evaluar opciones en relación al apetito de riesgo de la entidad, relación costo-beneficio de posibles respuestas riesgo y grado al cual se estima que una respuesta podrá reducir el impacto y/o una probabilidad de ocurrencia.
- Permite seleccionar y ejecutar la respuesta, basado en la valuación del portafolio de riesgos.
- La evaluación e identificación de posibles respuestas al riesgo son componentes integrales de ERM.

6. Actividades de Control

- Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo, así como otras directrices de la entidad son llevadas a cabo.
- Se realizan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.
- Comprenden controles generales de sistemas y controles de las aplicaciones.

7. Información y Comunicación

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo.

- Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).

8. Monitoreo

Implica monitorear que la Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funciones adecuadamente a través de:

- Controles de monitoreo durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización.
- Evaluaciones puntuales realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.
- Una combinación de ambas formas.

Se le denomina también como COSO ERM por las siglas Enterprise Risk Management y es que en realidad hace énfasis en la administración del riesgo. Como era de esperar en este modelo de gestión, los aspectos que involucran el comportamiento ético en la organización y de la organización.

1.16.2. Informe Coco

El instituto canadiense de contadores certificados estableció un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control más conocido como COCO.

El consejo de criterios de control tiene como propósito desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo lo relacionado con asuntos de gobernabilidad corporativa en los sectores público y privado.

Luego de analizar y probar la aplicabilidad del modelo COSO y considerando diversas y valiosas experiencias de auditores internos y directivos de organizaciones canadienses, aprobaron a finales de 1995 la publicación de los siguientes documentos:

- Guías sobre control
- Guías para directores de dirección para el control

“La guía COCO establece que una organización puede ser entendida como un grupo de personas que trabajan en el logro de ciertos objetivos por tanto los objetivos vienen a ser el factor determinante de lo que debe ser incluido o excluido de una organización”¹²

El propósito del informe COCO es hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones.

¹² PERDOMO A, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson, p, 328.

El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el Informe COSO.

Hasta el presente, el Control Interno ha sido tratado por los directivos como algo ajeno a ellos. Sólo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan controles, supervisiones, auditorías y otras acciones en que se evalúa al mismo y entraña responsabilidades en su desempeño. Esto es atribuible a falta de información y actualización en las corrientes modernas de dirección y de enfoques hacia el control interno.

El cambio importante que plantea el informe canadiense consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

El llamado ciclo de entendimiento básico del control, como se representa en el informe, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la estructura del informe, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

El Informe prevé 20 criterios agrupados en cuanto al:

1. Propósito.
2. Compromiso.
3. Aptitud.
4. Evaluación y Aprendizaje.

Propósito:

- Los objetivos deben ser comunicados.
- Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
- Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
- Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
- Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Compromiso:

- Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

Aptitud:

- El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
- Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
- Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Evaluación y Aprendizaje:

- Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Un Auditor acostumbrado a la tradicional evaluación del Control Interno, enfrenta un gran desafío al tener que realizar de acuerdo a dichos informes, un trabajo más complejo y de mayor alcance a través de la evaluación de los cinco componentes o los 20 criterios.

Esto debido a que diversos factores o criterios según el caso, corresponden a aspectos intangibles o informales desde el punto de vista de su documentación, percepción o funcionamiento, tales como integridad y valores éticos, filosofía de la organización, estilo de mando, medición de los riesgos así como el tener que evaluar las tres categorías de objetivos (y no solamente el financiero) para opinar sobre la suficiencia y efectividad del Sistema de Control.

El Informe COSO ha sido adoptado en todo el territorio de los EE.UU., por el Banco Mundial y otros organismos financieros a través del mundo. Sin embargo, el Informe COCO de Canadá, publicado tres años más tarde que el COSO, simplifica los conceptos y el lenguaje, para hacer posible una discusión del alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje accesible para todos los trabajadores.

Las semejanzas más importantes en cuanto a los dos informes, es que ambos abordan al Control Interno como un proceso, además de establecer como premisa que todo el personal dentro del ámbito de una organización tienen participación y responsabilidad en el proceso de control.

A continuación detallamos algunas diferencias que se encuentran entre los dos informes de Control Interno:

| INFORME COCO | INFORME COSO |
|--|---|
| Consta de cuatro etapas que contienen 20 criterios generales. | Consta de cinco componentes que contiene 17 factores |
| Su objetivo es establecer un marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones. | El objetivo es hacer un informe mas sencillo y comprensible que el COSO |
| El informe fue elaborado en los EEUU. | El informe fue elaborado en Canadá. |

Gráfico No.04

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL GLOBAL SUPPORT S.A.

2.1. Antecedentes

Global Support S.A., es una compañía que se dedica a la asesoría Empresarial. Fue constituida el 17 de junio de 2002, y goza de gran reconocimiento en este tipo de actividad en Ecuador.

Global Support S.A., para satisfacer la demanda del servicio legal de sus clientes personales y corporativos, creó la división jurídica bajo la marca exclusiva “*Hermosa & Cepeda*”.

Global Support cuenta con profesionales especializados en el manejo legal, financiero y contable, con experiencia profesional de más de diez años de trabajo en empresas privadas del sector comercial, industrial y financiero del Ecuador.

Global Support cuenta con oficinas, equipadas con tecnología de punta, y sistemas informáticos automatizados que permiten un control óptimo de su trabajo. Global Support cuenta con el elemento humano motivado hacia la consecución de metas de excelencia.

2.2. Actividad

Con nuestra gama de servicios procuramos abarcar los ámbitos de mayor preocupación para la administración. Es así que apoyamos en los siguientes campos:

- Asesoría a la alta gerencia
- Control, Evaluación y Tercerización de Procesos
- Asesoría legal empresarial

2.2.1. Asesoría a la alta gerencia

Comprende principalmente lo siguiente:

- Planificación estratégica.- Mediante talleres gerenciales estamos en capacidad de dotar de herramientas a la Alta Administración para realizar su planificación estratégica. Nuestro valor agregado se basa en nuestro compromiso de realizar un seguimiento profesional a las estrategias adoptadas y evaluar su grado de cumplimiento.
- Fusiones y alianzas estratégicas.- Estamos en capacidad de aplicar técnicas de valoración a su empresa, diseñar planes de financiamiento y ayudar en la consecución de socios estratégicos o potenciales compradores o vendedores de negocios en marcha.

2.2.2. Control, Evaluación, y Tercerización de Procesos

Comprende principalmente lo siguiente:

- 1. Optimización de recursos.-Gestión de recaudación de portafolio en todas sus etapas. (corriente, vencida y legal).**

Optimización de control interno y procesos.- Profesionales con amplia experiencia en auditoría y controles están en capacidad de evaluar y/o diseñar sistemas de control interno para cualquiera de los componentes de su negocio de conformidad con estándares teóricos tanto nacionales como extranjeros.

Con relación al área contable podemos apoyar mediante un esquema de tercerización total o parcial de la contabilidad y manejo de nómina, de labores de auditoría interna y/o contraloría.

En la actualidad el control interno ha recuperado su papel protagónico tanto para las entidades de control como para los accionistas quienes prefieren controles oportunos antes que evaluaciones posteriores.

Objetivos:

- Tercerizar las tareas de Contabilidad y Nómina, de acuerdo con las normas contables y laborales que rigen el ejercicio profesional de estas actividades.
- Ejercer las funciones de ejecución y control

2. Optimización de controles y procesos.

Servicios Complementarios Contables:

- Reducción de costos operativos, debido a que no requiere contar con funcionarios a tiempo completo dedicados a supervisar y revisar las labores del departamento de contabilidad, pues nosotros utilizamos nuestros propios

recursos humanos evitando así costos de personal de beneficios laborales, jubilación patronal, beneficios de contrato colectivo, entre los principales.

- La asesoría y respaldo permanente de un grupo de profesionales que cuenta con los conocimientos y la experiencia para trabajar en todo lo que se refiere al manejo administrativo y contable.
- La posibilidad de tomar decisiones oportunas sobre información confiable, actualizada y veraz
- Normas estrictas de confidencialidad, independencia y objetividad; pues solo las personas que se disponga tanto dentro como fuera de la empresa tendrán acceso a la información.
- Actualización permanente en materia tributaria, contable, laboral, administrativa y financiera.
- Posibilidad de atender consultas directas en el idioma que lo requiera (español o inglés).
- Actitud independiente en la apariencia y en la práctica.
- Recomendaciones y propuestas viables apegadas a las disposiciones legales vigentes y encaminadas a mejorar la eficiencia de la Compañía a través de una disminución de costos o un incremento de ingresos.

Servicios Complementarios Recuperación de Cartera:

- Incrementar el flujo de efectivo de la empresa contratante, mediante una efectiva recuperación de cartera, realizando una gestión de cobranza extrajudicial o judicial, de ameritar el caso, sobre la cartera vencida, y un seguimiento pormenorizado de la misma.
- Reducción de costos.
- Conservación de buenos clientes.
- Negociación de deudas, refinanciaciones y daciones en pago.
- Confidencialidad y seguridad.
- Reducción de tiempo en la recuperación de cartera.
- Actualización en la base de datos.
- Asesoramiento judicial y extrajudicial.
- Ejecución de la vía coactiva.
- Ejercicio de acciones legales para el cobro.

3. Revisión del cumplimiento de obligaciones tributarias.

El actual marco tributario demanda que la Administración verifique permanentemente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Ofrecemos realizar ese tipo de verificaciones y sugerir medidas correctivas inmediatas.

Capacitación.- Periódicamente estamos realizando talleres y seminarios sobre temas de actualidad tanto en el ámbito local como en el internacional. Nuestro foco en capacitación son los temas contables y de control interno. Ofrecemos la posibilidad de realizar talleres al interior de su empresa y capacitar a su personal con casos prácticos que consideren sus cifras y/o particularidades. Ej. Consolidación de estados financieros.

2.2.3. Asesoría legal Empresarial

Trámites inmobiliarios específicos

Global Support S.A. cuenta con la infraestructura para brindar a sus clientes el soporte necesario en la realización de los siguientes trámites:

Municipio:

- Actualizaciones catastrales y pago de impuestos por transferencia de dominio.
- Autorizaciones de fraccionamientos.
- Declaratorias de propiedad horizontal.

Escrituración y registro:

- Elaboración de minutas.

- Soporte personal a los clientes.
- Trámites de inscripción en el Registro de la Propiedad.

Derecho Societario:

- Constitución de Compañías.
- Aumentos y disminución de capital.
- Fusiones y transformaciones
- Manejo de libros sociales
- Liquidaciones de Compañías
- Modificaciones de estatutos.

Propiedad Intelectual:

- Registro de marcas, nombres y lemas comerciales.
- Registro de patentes
- Oposiciones a registros de marcas.
- Licencias de uso.

Derecho Tributario:

- Reclamos ante el SRI.
- Juicios contenciosos tributarios

Derecho Civil y Mercantil:

- Revisión y elaboración de contratos en materia civil y mercantil.
- Elaboración de mandatos

- Transferencia de dominio de propiedades inmuebles.
- Asesoramiento en fideicomisos.

Derecho Laboral:

- Elaboración e inscripción de contratos laborales
- Finiquitos.
- Negociaciones laborables

2.3. Misión

Brindar un servicio de cobranzas de manera telefónica, con visitas a domicilio a Instituciones Bancarias y pequeñas empresas.

2.4. Visión

Ser una empresa importante en cobranzas abarcando la gestión pre legal y administrativa.

2.5. Estructura Organizacional

2.5.1. Objetivo General

El principal objetivo de la empresa Global Support S.A. es ofrecer al mercado un servicio de tercerización para el área contable, financiera y de cobranzas de excelente calidad de una manera segura, eficaz, trabajando activamente para la optimización de recursos.

2.5.2. Objetivos Específicos

La empresa Global Support S.A. tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Ser una empresa reconocida en tercerización contable, financiera, cobranzas con los más altos estándares de servicios.
- Crear en los clientes un nivel de confianza en cuanto a la calidad y seguridad del servicio que ofrecemos.
- Satisfacer la demanda del servicio legal de sus clientes personales y corporativos.
- Tercerizar las tareas de Contabilidad y Nómina, de acuerdo con las normas contables y laborales que rigen el ejercicio profesional de estas actividades.
- Ejercer las funciones de ejecución y control

2.6. Organigrama Estructural

2.6.1. Organigrama

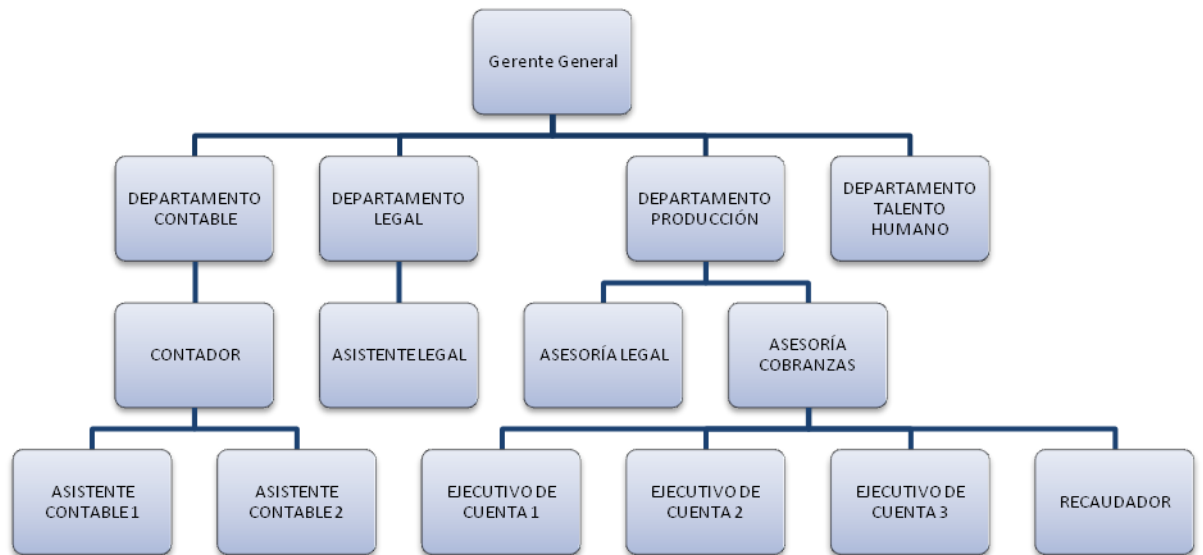


Gráfico No.05

2.7. Servicios Complementarios de Cobranzas

2.7.1. Misión

Realizar una gestión óptima de recaudación de portafolio en todas sus etapas corriente, vencida y legal de la empresa contratante.

2.7.2. Objetivo General

Incrementar el flujo de efectivo de la empresa contratante, mediante una efectiva recuperación de cartera, realizando una gestión de cobranza extrajudicial o judicial, de ameritar el caso, sobre la cartera vencida, y un seguimiento pormenorizado de la misma.

2.7.3. Objetivos Específicos

- Gestionar y efectuar el cobro de las empresas tercerizadas.
- Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Efectuar la investigación crediticia de clientes para el mejorar el nivel de recuperación.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al Departamento.

2.7.4. Clientes de Global Support en el mercado ecuatoriano

La empresa Global Support S.A. cuenta con los siguientes clientes:

Compañías industriales y comerciales:

Asesoría Legal:

- IDTEX Cía. Ltda.
- Ecuavados.
- Leonisa Internacional
- Interbases Cía. Ltda.
- Latin Fresh Cía. Ltda.
- Flexiplast S.A.
- Market Cía. Ltda.
- Datafast.
- Medmill S.A.
- FEPP
- Profitaccount S.A.
- Inmobiliaria Sierranevada
- Hospital de los Valles
- Hospital Metropolitano

Instituciones bancarias financieras:

- Pacificard S.A.
- Banco Internacional

Las dos últimas instituciones son con las cuales se va desarrollar el sistema de control interno ya que en estas realizamos la tercerización de cobranzas y necesitan un mayor control para lograr mejores resultados.

Al momento contamos con la siguiente asignación de clientes los cuales varían por la antigüedad de la cartera, hay dos clasificaciones:

- Cartera Castigada más de 360 días
- Cartera Legal menos de 180 días

A continuación detallaremos todas las cuentas asignadas especificando el número de cuentas, el valor, y la antigüedad:

| BANCO INTERNACIONAL | CUENTAS ASIGNADAS | VALOR DE RECUPERACIÓN |
|----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| CARTERA VENCIDA | 22 | \$ 71,391.41 |
| CARTERA CASTIGADA | 1741 | \$1.989.261,32 |

| BANCO DEL PACÍFICO | CUENTAS ASIGNADAS | VALOR DE RECUPERACIÓN |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------|
| CARTERA VENCIDA | 231 | \$ 467.621,70 |
| CARTERA CASTIGADA | 2486 | \$7.462.345,66 |

Gráfico No.06

2.8. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno

Para la evaluación del control interno de la tercerización de cobranzas de la empresa Global Support S.A. se aplicaron cuestionarios de Control Interno para determinar el riesgo del Sistema de Control Interno.

| CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO TERCERIZACIÓN DE COBRANZAS DE GLOBAL SUPPORT S.A. | |
|--|-----------------------------|
| SIMBOLOGÍA | VALORACIÓN DE RIESGO |
| V= Cumple o existe el procedimiento de control sin riesgo. | 0 |
| V1= Cumple parcialmente el procedimiento de control riesgo escaso. | 1 |
| X1= No existe el procedimiento o norma de control pero el riesgo es escaso. | 1 |
| X2= No existe el procedimiento o norma de control riesgo medio. | 2 |
| X3= No existe el procedimiento o norma de control alto riesgo. | 3 |

Fecha de Aplicación: 14 de Diciembre 2011

2.9. Matriz Resumen de Evaluación de Control Interno

| MATRIZ RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO | | | | | |
|---|-----------------|---------------------|------------------|---------------|------------|
| INSTITUCIÓN: | | GLOBAL SUPPORT S.A. | | FECHA INICIO | 14/12/2011 |
| EVALUADOR: | | Cristina Cepeda | | FECHA FINAL | 16/12/2011 |
| COMPONENTE EVALUADO | RIESGO 1 a 3 | Promedio | Ponderación | Puntaje | |
| AMBIENTE DE CONTROL | | | | | |
| 1 VALORES ÉTICOS Y DE CONDUCTA INTERNA | 0,38 | | | | |
| 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 0,50 | | | | |
| 3 SELECCIÓN DE PERSONAL | 0,00 | | | | |
| 4 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS | 0,67 | | | | |
| 5 CAPACITACIÓN | 0,00 | | | | |
| TOTAL PONDERACIÓN DE AMBIENTE DE CONTROL | | 1,55 | 15 | 23,27 | |
| EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | | | |
| 1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 0,00 | | | | |
| 2 FACTORES EXTERNOS | 0,00 | | | | |
| 3 FACTORES INTERNOS | 0,00 | | | | |
| TOTAL PONDERACIÓN DE EVALUACIÓN DEL RIESGO | | 0,00 | 0 | 0,00 | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | |
| 1 MANEJO DEL SISTEMA | 0,50 | | | | |
| 2 RECAUDACIÓN DE PAGOS | 0,00 | | | | |
| 3 REFINANCIACIONES | 0,00 | | | | |
| 4 ENVÍO DE CORRESPONDENCIA | 0,25 | | | | |
| 5 SOLICITUD DESCUENTOS, CERTIFICADOS | 0,25 | | | | |
| 6 INFORMES DE GESTIÓN | 0,25 | | | | |
| TOTAL PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL | | 1,25 | 55 | 68,75 | |
| INFORMACION Y COMUNICACIÓN | | | | | |
| 1 NORMATIVIDAD INTERNA | 0,67 | | | | |
| 2 ARQUITECTURA DE HARDWARE Y SOFTWARE | 0,00 | | | | |
| 3 RESPALDO DE LA INFORMACIÓN | 0,00 | | | | |
| 4 SEGURIDAD FÍSICA DE LA INFORMACIÓN | 0,00 | | | | |
| TOTAL PONDERACIÓN INFORMACION Y COMUNICACIÓN | | 0,67 | 15 | 10,00 | |
| MONITOREO Y CONTROL | | | | | |
| 1 ÁREA DE COBRANZAS | 0,00 | | | | |
| TOTAL PONDERACIÓN DE MONITOREO Y CONTROL | | 0,00 | 15 | 0,00 | |
| CALIFICACIÓN TOTAL DE LA EVALUACION | | | 100 | 102,02 | |
| INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS | | | | | |
| Calificación del riesgo | | Puntos | Interpretación | | |
| Riesgo Alto | | 301-400 | SCI no confiable | | |
| Riesgo Moderadamente alto | | 251-300 | SCI débil | | |
| Riesgo Moderado | | 176-250 | SCI confiable | | |
| Riesgo Bajo | | 100-175 | SCI efectivo | | |

Luego de la aplicación de los cuestionarios de Control Interno se ha obtenido la matriz resumen, en el cual según el resultado obtenido tenemos un riesgo bajo en el control de los procedimientos al momento de la tercerización de cobranza para las Instituciones Bancarias como a otras empresas es decir si existen falencias en cuanto al control de algunos procedimientos.

Los riesgos determinados en la evaluación, se lo trasladará a la Matriz de Hallazgos para poder plantear las recomendaciones a la propuesta de Modelo de Control Interno diseñado para la Tercerización de Cobranzas.



2.11. Análisis FODA de la Tercerización de Cobranzas de Global Support S.A.

El F.O.D.A. es utilizado para medir la información Interna y Externa de toda organización, con el fin de tomar las decisiones para minimizar los riesgos y mejorar los procesos. Esta técnica se aplica tanto a aspectos que son los Internos que es las fortalezas y debilidades y los externos las oportunidades y amenazas.

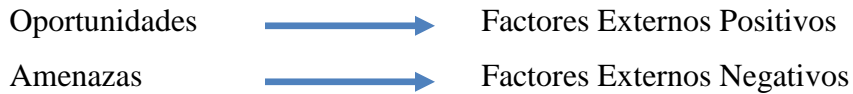
Es una herramienta administrativa, donde se estudian Fortalezas y Debilidades de los sectores claves de la organización, al igual que las Oportunidades y Amenazas externas.

Los directivos pueden tomar las medidas necesarias a fin de explotar eficazmente los factores positivos y eliminar los factores negativos. El análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos de medio ambiente en dos partes:

Análisis Interno.- conocido como auditoría interna, permite detectar las fuerzas propulsoras que ayudan positivamente a la gestión de la organización, así como las fuerzas que impiden el adecuado desempeño de la entidad.

Fortalezas  Factores Internos Positivos
Debilidades  Factores Internos Negativos

Análisis Externo.- es el estudio del medio ambiente donde se desenvuelve la organización, este análisis permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves con el propósito de identificar los siguientes elementos:



Dado que sobre estas condiciones la entidad tiene poco o ningún control directo, corresponde a sus dirigentes tener la capacidad y habilidad de aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

2.11.1. Fortalezas

Las fortalezas son aquellos elementos positivos que los integrantes de la organización perciben que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos.

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y de que reflejan una ventaja ante las demás instituciones, producto del esfuerzo y la toma de decisiones.

En la empresa Global Support S.A. se detecta las fortalezas a través de los resultados siendo así las siguientes:

- Las instituciones financieras confían en Global Support S.A.
- Tiene excelentes relaciones laborales.
- Cuenta con un personal especializado.
- Cuenta con instalaciones adecuadas.
- Principios establecidos técnica y conocimientos.

- Toma de decisiones con participación de todo el personal.

Una fortaleza que se destaca es la experiencia en el ámbito de cobranzas lo que permite brindar a los clientes la mejor asesoría posible.

2.11.2. Debilidades

Son todos los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa del desempeño de la institución, derivándose en malos servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones correctivas.

Las debilidades de la empresa Global Support S.A.

- Falta de procedimientos con el fin de consolidar todas las políticas a seguir y no caer en errores.
- Ser más reconocido en el mercado de servicios de cobranza
- Falta de un sistema de control interno en los procesos que se realizan.

2.11.3. Oportunidades

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Las oportunidades como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde la institución no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor administrativa.

Una oportunidad que tiene la empresa Global Support S.A. es que puede extenderse en el mercado ya que se ha convertido en una empresa importante y por ello puede seguir creciendo el número de empresas para tercerizar teniendo nuevos convenios para agilizar el proceso de recaudación.

Las oportunidades que tiene la empresa Global Support S.A. son las siguientes:

- Crecimiento económico
- Mejoran de servicios
- Crecimiento de la demanda.
- Tecnología de comunicación avanzada, que permite acceso de información actualizada.
- Incremento de nuevos clientes.

2.11.4. Amenazas

Las amenazas se refieren a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, las cuales pueden ser de tipo

político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato.

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer institucional ni determinen su función.

Las amenazas que se detectan en la empresa son las siguientes:

- Incremento de la competencia
- Precios más bajos de la competencia.
- Crecimiento del riesgo país, inflación, alza de precios, tasas de interés.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de planificación estratégica que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización. Lo importante es que el FODA bien elaborado permite orientar a la organización hacia el largo plazo que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos.

EMPRESA: GLOBAL SUPPORT S.A.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado para cada cargo.• Contar con software que cumpla con las necesidades de la empresa.• Tener una infraestructura y activos adecuados.• Un equipo de gestores y recaudadores con experiencia en el campo. | <ul style="list-style-type: none">• No contar con políticas de control para los procedimientos de cobranzas.• No cuenta con reconocimiento en el mercado.• Tiene un deficiente mercadeo por parte de la gerencia.• Tener alta dependencia de un solo cliente. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de cartera en Bancos y Empresas.• Nuevas tarjetas de crédito en el mercado.• Servicios internos de Cobranza insuficientes. | <ul style="list-style-type: none">• Las grandes empresas tienen un servicio propio.• Existen grandes empresas de cobranzas que abarcan con todo el mercado. |

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL SERVICIO COMPLEMENTARIO DE COBRANZAS DE GLOBAL SUPPORT S.A.

3.1. Concepto Preliminar Cuentas por Cobrar

Cuando el crédito no tiene respaldo documentado se denomina crédito simple o crédito personal y se registra a Cuentas por Cobrar¹³. Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se conviertan o pueden convertirse en bienes y valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados. Estos créditos se caracterizan porque no se exige garantía documentada.

Las cuentas a cobrar se incluyen en el activo circulante solamente cuando se espera convertir en dinero durante el ciclo operativo o en un plazo inferior a un año. Se generan en el momento en que se configuran los hechos que se originan y se cancelan, cuando se produce el cobro conforme a las cláusulas contractuales acordadas.

Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de los clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranzas, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

¹³ BRAVO, Mercedes, Contabilidad General, 4ta edición, Editora Nuevo día, 2001,p.213

Cuentas por Cobrar también se encargan de controlar y dar seguimiento a las funciones pendientes de cobro relacionadas en el tiempo de acuerdo a las condiciones establecidas en los contratos con las empresas también registradas en el sistema. Es de gran utilidad para la elaboración de reportes gerenciales de apoyo en la planeación de efectivo, inversiones y manejo de capital de trabajo.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.

Las cuentas por Cobrar tienen como objetivo registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

El sistema de control interno en el área de clientes y otras cuentas por cobrar abarca todos los controles y procedimientos que permitan alcanzar los siguientes objetivos:

- Las cuentas por cobrar estarán debidamente registradas, valoradas y clasificadas con previa autorización.
- Los saldos de las cuentas por cobrar estarán sujetas a un control crediticio.
- Se debe establecer una provisión contable, de los saldos de dudosa cobrabilidad.
- Los cobros de los clientes serán controlados desde su recepción hasta su depósito.
- Salvaguarda de las cuentas por cobrar.
- Optimizar y evitar riesgo en los procedimientos, estableciendo una correcta segregación.

Todo esto da lugar a que los saldos reflejados en los Estados Financieros sean los correctos y la existencia de un individualizado control de clientes, lo cual establezca su saldo, crédito, límites, antigüedad y seguimientos a las cuentas incobrables.

3.1.1. Clasificación de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata a corto plazo y a largo plazo.

3.1.1.1. Cuentas por cobrar a largo plazo

Son aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año. Estas cuentas representan los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro.

En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializa, independientemente de si su forma fue de a contado o se entregaron a crédito.

Las contabilizaciones de esta cuenta deben tener como contrapartida en todos los casos el manejo de recursos o de prestación de servicios, debiendo sustentarse en los correspondientes documentos justificativos de las operaciones que refleja.

Las operaciones que se incluyan en esta cuenta son las relacionadas con las operaciones corrientes del periodo.

Según los Principios de Contabilidad pueden sub clasificarse de acuerdo a su origen en los grupos que son:

- a) A cargo de clientes
- b) A cargo de otros deudores

Se debita:

- Por el precio de venta de mercancías entregadas o servicios brindados.
- Por la cancelación del cobro del cliente, por ser devuelto el cheque por insuficiencia de fondos.

Se acredita:

- Por el cobro de cuentas por cobrar a clientes por la empresa.
- Por el cobro de cuentas por cobrar a clientes por el Banco.
- Por baja de cuentas incobrables, una vez agotadas las gestiones para su cobro.

3.1.1.2. Cuentas por cobrar a corto plazo

La disponibilidad de este tipo de cuentas es de más de un año. Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo corriente y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo no corriente.

3.1.2. Valoración de Cuentas por Cobrar

Los efectos y Cuentas por Cobrar se valoran a su valor nominal, actualizado dicho valor, en el caso de los Efectos a corto plazo, por el importe de los efectos descontados y por la

provisión correspondiente al estimado de los efectos incobrables, de autorizarse su creación. El importe por aumento o disminución de la citada provisión por la pérdida estimada, afectara el resultado del ejercicio económico.

En las cuentas por cobrar su valor es actualizado por la provisión de valuación correspondiente al estimado de las cuentas incobrables, formando parte del resultado del ejercicio económico la variación de la citada provisión. Las Cuentas y Efectos por Cobrar en moneda extranjera se valuaran al tipo de cambio vigente al momento de su origen y al vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique una disminución del valor pactado originalmente, la perdida afectara el resultado del ejercicio económico.

3.2. Concepto Preliminar Cobranzas

La palabra cobranza no tiene un significado uniforme porque no se conoce la naturaleza de su objeto. La causa es que es muy difícil establecer en qué momento se inicia la cobranza y cuál sería el mejor método de llevarla a cabo. Pero, cuando realmente se inicia el proceso de cobranza? Acaso seria cuando el sistema de cobranza cumpla con el objetivo de recuperar la inversión hecha mediante el cobro.

Por ello podemos definir a la cobranza como el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados. También podemos decir que la Cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de empresa, con respecto al proceso del cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes

estratégicos teniendo en cuenta que el crédito otorgado tiene un proceso de recuperación programado y que este puede estar afectado por variables externas o internas, que impidan su ejecutabilidad.

La cobranza es el resultado del proceso del crédito cuyo final sería la recuperación del capital invertido como resultado de una cuenta pendiente de pago como producto o servicio de una venta realizada a plazos.

El objetivo principal de la cobranza es el pago rápido, oportuno con menos problemas de mora y bajos costos de operación, situación a la que toda empresa que otorga créditos desea llegar; incluyendo en esto que el cliente debe mantener su identidad y buena voluntad para con la empresa, manteniéndose estas relaciones aun en tiempos difíciles.

3.2.1. Tipos de Cobranza

Se puede decir que dentro del conocimiento general y legal, se dan tres tipos de cobranza, atendiendo a su proceso de ejecución:

3.2.1.1. Cobranza Formal

La que se realiza mediante los responsables directos de la cobranza, utilizando los medios y procedimientos regulares para ejecutar el cobro ya sea a través de los propios cobradores de la empresa o de intermediarios calificados, si ese fuera el caso. Este proceso debe ser programado analizado y sometido a revisión por parte de los responsables de la administración del negocio antes de elegir el tipo de cobranza.

Se entiende que la empresa solo decidirá recurrir a otros tipos de cobranza cuando haya agotado todas las medidas y recursos necesarios para el pronto pago y que por esta circunstancia se pone en peligro la relación Cliente-Empresa.

3.2.1.2. Cobranza Judicial

En este tipo de cobranza la empresa puede o no intervenir directamente. En los casos en que intervenga, está considerada dentro de su personal de línea o asesoría a un gestor, o abogado especialista en cobranza judicial. En caso inverso, podrá recurrir a una agencia de cobranzas independiente, las mismas que ofrecen servicios de cobranza judicial y extrajudicial. Su procedimiento se adecua a las disposiciones jurídicas y legales que la legislación les ha señalado.

No está demás decir que llegar a una cobranza judicial, por los costos y tiempo que esta representa, es muy perjudicial para la empresa, considerando que en épocas inflacionarias, o recesivas la erosión del dinero afecta considerablemente al capital a la empresa.

3.2.1.3 Cobranza Extra Judicial

La cobranza extra-judicial deriva de al anterior en lo que respecta a la iniciación del proceso legal; marcando diferencias cuando el deudor se somete a una transacción fuera de juicio, a fin de evitar el incremento de costos, pérdida de tiempo y molestias para ambas partes; por tal motivo se llegan a un arreglo extrajudicial.

Frecuentemente se programan nuevas fechas de pago, con gastos mínimos adicionales, o

también recurrir a la recuperación del dinero. La elección del tipo de cobranza dependerá de la modalidad del crédito, clase y condiciones del cliente, lugar del domicilio donde debe hacerse la cobranza, gastos de transporte y gastos de localización y ejecución, etc.

Como el objetivo de la cobranza es una vez más, ejecutar el cobro, esta elección dependerá de la acción que derive de prever una cobranza efectiva acorde con las exigencias de la empresa cual es; de recuperar su capital en el tiempo programado y con la simplicidad que exige este proceso.

3.2.2. Importancia de la Cobranza

La importancia de las cobranzas se ven reflejadas en la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa ya que depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos.

Para cumplir con el objetivo de Rentabilidad, desde el punto de vista Financiero, debemos darle mayor Rotación a nuestro Capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

3.2.3. Principios Generales de la Cobranza

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor y además de ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza.

Posiblemente parezca contradictorio, cuando se dice que un procedimiento de cobranza debe conseguir que los clientes paguen y conserven al mismo tiempo su buena voluntad para con la empresa; y tal vez parezca imposible que una forma eficiente y efectiva de cobranza contribuya a fomentar las ventas. Una respuesta a este problema es contar con el conocimiento y la calidad profesional del que está a cargo de dicha función.

El encargado de ejecutar la cobranza tiene que hacer todo lo posible, no solo para obtener el cobro, sino para cobrarlos con rapidez por las razones siguientes:

a) Si la lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, una proporción más o menos elevada del Activo Corriente de la empresa estará congelada con el consiguiente deterioro de la liquidez.

b) Cuanto más tiempo se deja a un deudor retrasarse en sus pagos tanto mayor es la posibilidad de que el tiempo se convierta en un problema el cobro de la deuda.

c) El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente

a hundirse sabiendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.

d) Una política de cobranza cortés pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes.

e) El prestigio de la empresa, por una política de cobro efectiva, constituye así mismo un factor importante que consigue la puntualidad de los pagos en la casi totalidad de los adeudos.

3.2.4. Responsabilidad de la Cobranza

En una empresa pequeña, el responsable de la conducción de la cobranza es el empresario o dueño del negocio, pero por su falta de experiencia y sobre todo por su desconocimiento de las técnicas del cobro, es muy difícil que éste pueda cumplir con esta función adecuadamente y salir adelante.

Con demasiada frecuencia, el negocio de una pequeña empresa, puede estar organizado por personas dedicadas a las ventas quienes desempeñan una labor extraordinaria en esa área, pero demasiado tarde se dan cuenta de la poca dedicación que le han prestado a la labor de la cobranza.

Por regla general las técnicas y el conocimiento se encuentran mejor desarrolladas en las organizaciones medianas o grandes por contar con personas especializadas en la labor de cobranza. Pero igual responsabilidad tiene una pequeña empresa de asignar la

responsabilidad de cobranza y de asegurarse de que esta se lleve a cabo en forma adecuada. Cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso puede verse determinada por la eficacia con que esta tenga el control de sus cuentas por cobrar.

Por ello, la Gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados deseados de efectividad.

3.3. Antecedentes

Global Support S.A. cuenta con el personal necesario para realizar la recuperación de cartera en todas las instancias, desde comercial hasta aquella que por su tiempo en mora se la califica de difícil recuperación.

La recuperación de cartera difícil es decir aquella que está calificada por la superintendencia de bancos como C, D y E, está a cargo de un equipo de abogados con la experiencia en la ejecución de las medidas cautelares, y coactivas para los casos en los cuales la ley nos permita aplicar dicho procedimiento.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

El objetivo del diseño de un sistema de control interno para el servicio de tercerización de Cobranzas de la empresa Global Support S.A. es contar con un documento que les

permita conocer a todas las personas que forman parte de la empresa y a todas las que formaran parte de la misma, todas las actividades que se realizan en cuanto al manejo de la cobranza, adicional que sirva de apoyo y consulta para que se pueda realizar las labores de manera eficiente por parte del personal.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Informar al personal actual y de nuevo ingreso sobre la operación y desarrollo de cada uno de los procedimientos de la empresa en general.
- Definir las funciones, actividades y responsabilidades de cada trabajador y así aumentar la eficiencia y efectividad de la empresa.
- Controlar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa evitando duplicidad de funciones.

3.5. Alcance

El desarrollo del sistema de control interno norma para el departamento de Cobranzas de la empresa Global Support S.A.

3.6. Políticas Generales

- La presente es de normatividad obligatoria para todo el personal que realice las funciones de cobranzas.

- La información contenida en ese diseño de control interno será complementada y enriquecida conforme las circunstancias lo requieran.
- A efecto de dar utilidad permanente documento es indispensable que su información se mantenga actualizada y que ésta reúna requisitos de viabilidad, oportunidad y consistencia, por lo cual es importante su enriquecimiento con las ideas y experiencias de quienes participan en su aplicación.
- En el presente debe interpretarse como un documento de consulta y observancia normativa.

3.7. Procesos

3.7.1. Procedimiento: Ingreso al Sistema

3.7.1.1. Introducción

Es necesario que todas las personas que forman parte de la empresa Global Support S.A. conozcan el manejo a la perfección del sistema debido a que es la herramienta de trabajo diaria para el caso de los ejecutivos de cuenta. Es necesario que brindar toda la información sobre el manejo del ingreso a cada empresa, del módulo de clientes ya que la cobranza es nuestra fortaleza como empresa y se requiere un personal capacitado.

3.7.1.2. Objetivo

Reglamentar el ingreso al sistema para conocimiento de todas las personas que conforman la empresa Global Support S.A.

3.7.1.3. Políticas del Procedimiento

- El encargado de dar la inducción del manejo del sistema será el Supervisor de Cobranzas.
- El supervisor de Cobranzas indicará al nuevo ejecutivo de cuenta su clave de acceso al sistema.
- Cada ejecutivo de cuenta deberá ser responsable por el manejo del sistema para evitar que la información sea eliminada por error.

3.7.1.4. Descripción del Procedimiento: Ingreso al Sistema

| Número de Procedimiento | Procedimiento: INGRESO AL SISTEMA |
|--------------------------------|--|
| 1 | El supervisor de cobranzas dará una clave acceso al sistema a cada ejecutivo de cuenta para el ingreso. |
| 2 | El ejecutivo de cuenta digitará la clave de acceso para ingresar al sistema. |
| 3 | El ejecutivo de cuenta deberá seleccionar la opción Misceláneos para la escoger la empresa de cobranzas. |
| 4 | Luego de seleccionar la opción (Escoger Empresa) escogemos la empresa con la que vamos a trabajar. |
| 5 | El ejecutivo de cuenta verificará que la empresa seleccionada sea la que requiere para comenzar con la gestión de cobranzas. |

3.7.1.5. Flujograma del Procedimiento-Ingreso al Sistema

3.7.1.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: INGRESO AL SISTEMA</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|---|--|
| <p>El supervisor de cobranzas dará una clave acceso al sistema a cada ejecutivo de cuenta para el ingreso.</p> | <p>El control para el procedimiento es que estableciendo una clave para los usuarios se determina quien en la persona que realizo cambios en la información.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta digitará la clave de acceso para ingresar al sistema.</p> | <p>El control de igual modo es establecer que ejecutivo ingreso al sistema a través del código asignado.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta deberá seleccionar la opción Misceláneos para la escoger la empresa de cobranzas.</p> | <p>El control es escoger de manera correcta la empresa, caso contrario se generará errores.</p> |
| <p>Luego de seleccionar la opción (Escoger Empresa) escogemos la empresa con la que vamos a trabajar.</p> | <p>El control será que el supervisor guie al ejecutivo para que pueda seleccionar de manera adecuada la empresa.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta verificará que la empresa seleccionada sea la que requiere para comenzar con la gestión de cobranzas.</p> | <p>El control también lo hará el supervisor al momento de verificar que el ejecutivo elija el nombre de la empresa y comenzará el ingreso de datos.</p> |

3.7.2. Procedimiento: Ingreso de Nuevos Clientes al Sistema

3.7.2.1. Introducción

Todos los meses existirá una asignación de clientes en cada una de las carteras tanto del Banco Pacífico como del Banco Internacional la misma que el Supervisor de Cobranzas tendrá que asignar a cada ejecutivo de cuenta según los valores y número de socios, es indispensable brindar la capacitación necesaria a todos los ejecutivos de cuenta para minimizar errores de ingreso en el sistema.

3.7.2.2. Objetivo

Reglamentar el ingreso de nuevos clientes al sistema para el conocimiento de todas las personas que conforman la empresa Global Support S.A.

3.7.2.3. Políticas del Procedimiento

- El supervisor de Cobranzas dará capacitación sobre el ingreso de información para la creación de nuevos clientes en el sistema a cada ejecutivo de cuenta.
- El supervisor de Cobranzas indicará a cada ejecutivo de cuenta como se distribuye los datos cuando se realice el ingreso de nuevos clientes al sistema.
- El Supervisor de Cobranzas indicará y especificará al ejecutivo de cuenta qué clase de tarjeta de crédito tiene cada cliente puede ser Visa, Mastercard o Rouse dependiendo del cliente al cual estemos brindado el servicio de cobranzas.

- El Supervisor explicará cómo está conformado el valor de cobro de cada uno de los clientes detallando el valor de capital, interés y gastos legales para que cada ejecutivo de cuenta sepa de donde procede el valor que asignamos a cada cliente y puedan explicarlo.
- El Supervisor de Cobranzas indicará que campos son los que podemos modificar y cuáles no están autorizados a cambiar o borrar.
- Por sigilo bancario el ejecutivo de cuenta no está autorizado a dar valores de cobro a ninguna persona ya sea familiar o conocido, se especificará el valor solo al titular de la cuenta.
- El Supervisor de Cobranzas recibirá un archivo al tercer día del mes el mismo que debe estar repartido de manera igual a cada ejecutivo máximo hasta el día siguiente.
- El ejecutivo de cuenta el día que recibe su cartera de clientes para el ingreso al sistema tendrá máximo un día de plazo para el ingreso de datos podrá haber una excepción si el número de clientes supera los 150 clientes por ejecutivo.
- Cuando se tenga ingresado los nuevos clientes el ejecutivo de cuenta tendrá como prioridad realizar la gestión de manera inmediata ya que son clientes que no tiene mucho tiempo de mora y son de fácil recuperación.

3.7.2.4. Descripción del Procedimiento: Ingreso de Nuevos Clientes al Sistema

| Número de Procedimiento | Procedimiento: INGRESO DE NUEVOS CLIENTES AL SISTEMA |
|--------------------------------|--|
| 1 | El banco de manera mensual enviará un reporte de asignación de cartera tanto castigada como legal y estarán asignados de igual modo los nuevos clientes para el ingreso. |
| 2 | El Supervisor de Cobranzas recibirá el reporte seguido de ello procederá a realizar un cruce de bases para determinar el número de clientes nuevos y determinar el valor. |
| 3 | El Supervisor de cobranzas dependiendo del número de ejecutivos que mantenga la empresa procederá a realizar un sorteo entre ellos y asignar a cada uno de manera igual el mismo porcentaje tanto en clientes como en valor monetario. |
| 4 | Luego de saber cuántos clientes tiene cada ejecutivo de cuenta se procederá a ingresar los datos de cada uno en el sistema de la siguiente manera: |
| 5 | Seleccionamos la opción Módulos seguido de Edición automáticamente se nos desplegará algunas opciones en la cual elegiremos (Ventas/ Cuentas por Cobrar). |
| 6 | Luego de ello seleccionaremos la opción (Factura Normal) en el cual se procede a colocar el valor de cobro para cada cliente y adicional se crea la base de datos con cada uno colocando direcciones, teléfonos, valor de cobro etc. |

| | |
|---|---|
| | <p>En la opción de (Factura Normal) se desplegará la opción (Insertar, Corregir, Suprimir, Revisar, y Buscar). Los conceptos son:</p> <p>Insertar= crear un nuevo cliente. Corregir = corrección de algún dato erróneo. Suprimir= eliminación de un cliente. Revisar= revisión de todos los clientes creados. Buscar= búsqueda de un cliente conociendo el número asignado.</p> <p>El procedimiento a realizar es crear un nuevo cliente elegiremos la opción (Insertar).</p> |
| 7 | Colocaremos el número de factura que será el mismo número del cliente, seguido de la fecha de asignación a la empresa. |
| 8 | <p>Ingresar los datos del cliente colocando de nuevo la opción (Insertar)en donde llenaremos los siguientes campos:</p> <p>Código: el mismo número de factura creado.</p> <p>Nombre: Nombre Completo de Cliente.</p> <p>Grupo: Dependiendo que tipo de cartera sea puede ser legal o castigada.</p> <p>RUC: Ingresaremos el número de Ruc o Cédula de Identidad del cliente.</p> <p>Email: Colocaremos el número de tarjeta de cliente.</p> <p>Fecha de Nac: Fecha de Asignación a Global Support S.A.</p> <p>Dirección: La dirección del cliente tanto del domicilio y del lugar de trabajo.</p> <p>Teléfonos: teléfonos del domicilio, lugar de trabajo, celulares y de familiares.</p> <p>Vendedor: el código asignado por el supervisor para el informe por ejemplo J11.</p> <p>Zona: iniciales del Ejecutivo de Cuenta.</p> <p>Contacto: El estado de la cuenta si es recuperable o irrecuperable.</p> |

| | |
|------------------|--|
| <p>9</p> | <p>Con los datos del cliente creados, procedemos a colocar el valor de cobro del cliente en la cual llenamos los siguientes campos: Código: digitamos la opción (F8) en el cual se elegirá (Recuperación de Cartera), seguido de eso colocaremos el valor de cobro asignado, cuando se despliegue un recuadro coloraremos la opción (S), seguido de la opción (Esc).</p> |
| <p>10</p> | <p>Dar (Enter) hasta llegar al valor total de pago, seleccionar la opción crédito en forma de pago, a una cuota y la fecha de vencimiento y forma de pago efectivo.</p> |
| <p>11</p> | <p>Para que toda la información ingresada se guarde en el sistema al final del proceso aparecerá un recuadro con las opciones (SI) se guardará todo lo realizado y (NO) para no guardar los cambios con ello se concluiría el proceso de ingreso de clientes.</p> |

3.7.2.5. Flujograma del Procedimiento- Ingreso de Nuevos Clientes al Sistema

3.7.2.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: INGRESO DE NUEVOS CLIENTES AL SISTEMA</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|---|---|
| <p>El banco de manera mensual enviará un reporte de asignación de cartera tanto castigada como legal y estarán asignados de igual modo los nuevos clientes para el ingreso.</p> | <p>La única persona encargada en recibir el correo de cartera para la asignación será el Supervisor de Cobranzas.</p> |
| <p>El Supervisor de Cobranzas recibirá el reporte seguido de ello procederá a realizar un cruce de bases para determinar el número de clientes nuevos y determinar el valor.</p> | <p>El control será que solo el Supervisor podrá asignar a cada ejecutivo de cuenta.</p> |
| <p>El Supervisor de cobranzas dependiendo del número de ejecutivos que mantenga la empresa procederá a realizar un sorteo entre ellos y asignar a cada uno de manera igual el mismo porcentaje tanto en clientes como en valor monetario.</p> | <p>El control es verificar el número de cuentas y valor asignado en cada una ingreso.</p> |
| <p>Luego de saber cuántos clientes tiene cada ejecutivo de cuenta se procederá a ingresar los datos de cada uno en el sistema de la siguiente manera:</p> | <p>El control es saber en qué empresa se encuentra y seleccionar la opción adecuada.</p> |
| <p>Seleccionamos la opción Módulos seguido de Edición automáticamente se nos desplegará algunas opciones en la cual elegiremos (Ventas/ Cuentas por Cobrar).</p> | <p>El control es conocer bien cuáles son las opciones para el ingreso correcto del nuevo cliente al sistema</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>el mismo que será guiado por el Supervisor hasta que los ejecutivos de cuenta puedan realizarlos sin inconvenientes.</p> |
| <p>Luego de ello seleccionaremos la opción (Factura Normal) en el cual se procede a colocar el valor de cobro para cada cliente y adicional se crea la base de datos con cada uno colocando direcciones, teléfonos, valor de cobro etc.</p> <p>En la opción de (Factura Normal) se desplegará la opción (Insertar, Corregir, Suprimir, Revisar, y Buscar). Los conceptos son: Insertar= crear un nuevo cliente. Corregir = corrección de algún dato erróneo. Suprimir= eliminación de un cliente. Revisar= revisión de todos los clientes creados. Buscar= búsqueda de un cliente conociendo el número asignado.</p> <p>El procedimiento a realizar es crear un nuevo cliente elegiremos la opción (Insertar).</p> | <p>Siempre deberá coincidir el número de factura con número de cliente para una búsqueda eficaz.</p> |
| <p>Colocaremos el número de factura que será el mismo número del cliente, seguido de la fecha de asignación a la empresa.</p> | <p>Control de la información con una búsqueda aleatoria de unos 10 clientes para verificar el adecuado ingreso de los clientes al sistema.</p> |
| <p>Ingresar los datos del cliente colocando de nuevo la opción (Insertar)en donde llenaremos los siguientes campos:</p> <p>Código: el mismo número de factura creado.</p> <p>Nombre: Nombre Completo de Cliente.</p> | <p>El valor ingresado deberá ser el mismo que la institución financiera nos envíe de manera mensual y se controlará al momento que se vaya a ingresar la información al sistema.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Grupo: Dependiendo que tipo de cartera sea puede ser legal o castigada.</p> <p>RUC: Ingresaremos el número de Ruc o Cédula de Identidad del cliente.</p> <p>Email: Colocaremos el número de tarjeta de cliente.</p> <p>Fecha de Nac: Fecha de Asignación a Global Support S.A.</p> <p>Dirección: La dirección del cliente tanto del domicilio y del lugar de trabajo.</p> <p>Teléfonos: teléfonos del domicilio, lugar de trabajo, celulares y de familiares.</p> <p>Vendedor: el código asignado por el supervisor para el informe por ejemplo J11.</p> <p>Zona: Iniciales del Ejecutivo de Cuenta.</p> <p>Contacto: El estado de la cuenta si es recuperable o irrecuperable.</p> | |
| <p>Con los datos del cliente creados, procedemos a colocar el valor de cobro del cliente en la cual llenamos los siguientes campos:</p> <p>Código: digitamos la opción (F8) en el cual se elegirá (Recuperación de Cartera), seguido de eso colocaremos el valor de cobro asignado, cuando se despliegue un recuadro coloraremos la opción (S), seguido de la opción (Esc).</p> | |
| <p>Dar (Enter) hasta llegar al valor total de pago, seleccionar la opción crédito en forma de pago, a una cuota y la fecha de vencimiento y forma de pago efectivo.</p> | <p>El control se lo llevara a cabo con la verificación y creación de los nuevos clientes.</p> |

3.7.3. Procedimiento: Ingreso de Abonos al Sistema

3.7.3.1. Introducción

Global Support S.A. recibe diariamente un reporte de abonos los mismos que registra en la gestión de cada uno de los clientes, pero se disminuye en el sistema cuando llega el reporte mensual con los abonos consolidados de toda la cartera. El Supervisor de Cobranzas realiza un reporte de los abonos consolidados y procede a dividir entre los ejecutivos de cuenta para el respectivo ingreso.

3.7.3.2. Objetivo

Reglamentar el ingreso de abonos al sistema para el conocimiento de todas las personas que conforman la empresa Global Support S.A.

3.7.3.3. Políticas del Procedimiento

- El Supervisor de Cobranzas será el encargado de realizar un reporte mensual de todos los abonos de cada cliente de cobranzas en el término de un día.
- El Supervisor de Cobranzas realizará la división uniforme de todos los abonos entre los ejecutivos de cuenta.
- Los ejecutivos de cuenta tendrán un día para registrar de manera correcta en el sistema los abonos que el Supervisor asigne.
- En casos especiales como es la condonación de interés el Supervisor deberá indicar a cada ejecutivo de cuenta sobre el caso para hacer un ajuste con el valor de pago de modo que se cierre la cuenta y no exista valor de cobro.

- Es responsabilidad de cada ejecutivo de cuenta el correcto ingreso de valores y fechas de pago ya que podría generar datos erróneos al momento del cobro.
- Es responsabilidad del ejecutivo de cuenta saber identificar a qué cuenta se registró el abono ya que varios clientes tienen dos hasta tres tarjetas dentro de la cartera.

3.7.3.4. Descripción del Procedimiento: Ingreso de Abonos al Sistema

| Número de Procedimiento | Procedimiento: INGRESO DE ABONOS AL SISTEMA |
|--------------------------------|--|
| 1 | El Supervisor de Cobranzas recibirá un reporte de abonos consolidados por parte del cliente que tercerizamos las cobranzas. |
| 2 | El Supervisor de Cobranzas realizará una división uniforme dependiendo de los ejecutivos para el ingreso de abonos al sistema. |
| 3 | El ejecutivo de cuenta tendrá un reporte de clientes en el cual se describe el número de cédula, nombre de cliente, fecha de pago y valor del abono para el ingreso al sistema. |
| 4 | El ejecutivo de cuenta tendrá que ingresar uno a uno los abonos al sistema verificando el número de tarjeta del siguiente manera: |
| 5 | Seleccionamos la opción Módulos seguido de Edición automáticamente se nos desplegará algunas opciones en la cual elegiremos (Cobros a Clientes). |
| 6 | Se desplegará las siguientes las siguientes opciones : Insertar=Ingreso de un abono. Corregir= Corrección de algún abono erróneo. Suprimir= Eliminación de un abono. Revisar= Revisión de todos los abonos registrados. Buscar= opción de búsqueda ya sea por numero de cliente o por numero de ingreso. Se elegirá la opción de (Insertar). |

| | |
|----|---|
| 7 | Se desplegará un campo para poner el código de cliente, si no lo conocemos tendremos que digitar cualquier letra para que aparezca toda la lista global de clientes. |
| 8 | <p>Desplegada la lista de clientes se elegirá la opción buscar en donde hay tres opciones de búsqueda que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de cliente 2. Nombre de cliente 3. Cédula de Identidad de cliente |
| 9 | Cuando encontremos el cliente con cualquiera de las opciones se señala la opción (Elegir). |
| 10 | Se desplegará las opciones para el ingreso de abonos el mismo que tendremos que analizar si se trata de un abono o la cancelación de la deuda total de un cliente. |
| 11 | Si se trata de un abono elegir la opción (Abono) o cancelación (Cancelación). |
| 12 | Elegir el valor de la deuda hasta que esta fila se pinte de color blanco eso nos indicará que seleccionamos de manera adecuada y damos (Esc) |
| 13 | <p>Aparecerá una nueva pantalla la cual la llenaremos de la siguiente manera:</p> <p>Fecha: Fecha en la cual se registro el abono.</p> <p>Comprobante: El número de ingreso que automáticamente nos dará el sistema.</p> <p>Concepto: Descripción del pago poniendo el mes de pago, el año y el</p> |

| | |
|-----------|---|
| | <p>nombre del cliente.</p> <p>Valor: Colocar el valor del abono o la cancelación.</p> <p>Modo de Pago: Colocar la opción (Efectivo) en todos los casos.</p> |
| 14 | <p>Ver si se generó el abono o cancelación verificando el saldo de cada cliente.</p> |

3.7.3.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.3.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: INGRESO DE ABONOS AL SISTEMA</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|--|---|
| <p>El Supervisor de Cobranzas recibirá un reporte de abonos consolidados por parte del cliente que tercerizamos las cobranzas.</p> | <p>El control será que la asignación solo la recibirá el Supervisor de Cobranzas.</p> |
| <p>El Supervisor de Cobranzas realizará una división uniforme dependiendo de los ejecutivos para el ingreso de abonos al sistema.</p> | <p>El control será asignar un número igual de cuentas para el ingreso de abonos.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta tendrá un reporte de clientes en el cual se describe el número de cédula, nombre de cliente, fecha de pago y valor del abono para el ingreso al sistema.</p> | <p>Revisar el valor del abono para el adecuado ingreso.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta tendrá que ingresar uno a uno los abonos al sistema verificando el número de tarjeta del siguiente manera:</p> <p>Se desplegará las opciones para el ingreso de abonos el mismo que tendremos que analizar si se trata de un abono o la cancelación de la deuda total de un cliente.</p> | <p>El control será dar una excelente capacitación a los ejecutivos para que no exista ingreso de datos erróneos al sistema.</p> |
| <p>Se desplegará las siguientes las siguientes opciones :</p> <p>Insertar=Ingreso de un abono.</p> | <p>Control, conocer todos los módulos con los que cuenta el sistema para el correcto ingreso de la información</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Corregir= Corrección de algún abono erróneo.</p> <p>Suprimir= Eliminación de un abono.</p> <p>Revisar= Revisión de todos los abonos registrados.</p> <p>Buscar= opción de búsqueda ya sea por numero de cliente o por numero de ingreso.</p> <p>Se elegirá la opción de (Insertar).</p> | <p>evitando duplicidad de información.</p> |
| <p>Se desplegará un campo para poner el código de cliente, si no lo conocemos tendremos que digitar cualquier letra para que aparezca toda la lista global de clientes.</p> | <p>Control, saber los pasos necesarios para evitar el ingreso de datos erróneos.</p> |
| <p>Desplegada la lista de clientes se elegirá la opción buscar en donde hay tres opciones de búsqueda que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Número de cliente 5. Nombre de cliente 6. Cédula de Identidad de cliente | <p>Se deberá constatar si el cliente se encuentra en el sistema ya sea por el número de cédula, nombre o código de cliente.</p> |
| <p>Cuando encontremos el cliente con cualquiera de las opciones se señala la opción (Elegir).</p> | |
| <p>Se desplegará las opciones para el ingreso de abonos el mismo que tendremos que analizar si se trata de un abono o la cancelación de la deuda total de un cliente.</p> | <p>Control, seleccionar bien la opción al momento del ingreso del valor ya sea abono o cancelación.</p> |
| <p>Si se trata de un abono elegir la opción (Abono) o cancelación (Cancelación).</p> | <p>El control será verificar que no se haya duplicado los abonos en el sistema.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Elegir el valor de la deuda hasta que esta fila se pinte de color blanco eso nos indicará que seleccionamos de manera adecuada y damos (Esc)</p> | <p>El control será verificar que se subraye el abono caso contrario habrá duplicidad de información</p> |
| <p>Aparecerá una nueva pantalla la cual la llenaremos de la siguiente manera: Fecha: Fecha en la cual se registro el abono. Comprobante: El número de ingreso que automáticamente nos dará el sistema. Concepto: Descripción del pago poniendo el mes de pago, el año y el nombre del cliente. Valor: Colocar el valor del abono o la cancelación. Modo de Pago: Colocar la opción (Efectivo) en todos los casos.</p> | <p>El control deberá ser digitar bien la fecha del pago para tener un historial en el sistema de todos los abonos registrados de cada uno de los clientes.</p> |
| <p>Ver si se generó el abono o cancelación verificando el saldo de cada cliente.</p> | <p>Controlar el valor que le queda al cliente, ver si disminuyó caso contrario verificar el error y si es necesario ingresar de nuevo la información.</p> |

3.7.4. Procedimiento: Ingreso de Gestión Diaria

3.7.4.1. Introducción

Los ejecutivos de cuenta tendrán asignados varios clientes que deben tener una gestión diaria la misma que se realizará llamando a cada uno de los números de referencia que nos dan las Instituciones Bancarias y Comerciales, adicional a la gestión es necesario que el ejecutivo de cuenta coloque la fecha de gestión, estado de cliente ya sea recuperable o irrecuperable, nombre de ejecutivo de cuenta, etc. La información debe ser clara y concreta debido a que si otra persona revisa la gestión sea comprensible y de fácil entendimiento, se empleará un listado de abreviaturas para que todos se manejen de manera simultánea por ello es indispensable saber el manejo de la gestión ya que es un procedimiento que se lo realiza diariamente.

3.7.4.2. Objetivo

Reglamentar el ingreso de la gestión al sistema para el conocimiento de todas las personas que conforman la empresa Global Support S.A.

3.7.4.3. Políticas del Procedimiento

- Se debe gestionar a cada uno de los números telefónicos encontrados en la pantalla ya sean números convencionales o celulares.
- Se debe comenzar la gestión siempre colocando la fecha indicando el día mes y año.

- Ser claros en la gestión realizada es decir realizar un resumen de lo conversado con el cliente, con familiares o compañeros de trabajo.
- Siempre presionar para obtener un pago mínimo o el total de la deuda.
- Tratar de llegar a una refinanciación para lo cual se hará firmar un documento ejecutivo que asegure el arreglo al que se ha llegado.
- Utilizar los términos abreviados para optimizar espacio en la gestión diaria.
- Cada ejecutivo de cuenta tendrá que realizar un mínimo de 300 llamadas diarias, es decir gestionar como mínimo 100 clientes diarios.
- Siempre determinar en la gestión si el cliente se lo identifica como recuperable o irrecuperable es de vital importancia identificar el estado del cliente para dar más énfasis en la búsqueda de información para ubicar a los clientes.
- Saber identificar que cuentas están refinanciadas para presionar por las cuotas mensuales acordadas con el cliente y si está retrasado con las cuotas presionar para que cancele las cuotas que estuviesen retrasadas.

3.7.4.4. Descripción del Procedimiento: Ingreso de Gestión Diaria

| Número de Procedimiento | Procedimiento: INGRESO DE GESTIÓN DIARIA |
|-------------------------|--|
| 1 | El Supervisor de Cobranzas dará a cada ejecutivo de cuenta un archivo en el cual se detallan todas sus cuentas asignadas. |
| 2 | El ejecutivo de cuenta dependiendo de sus necesidades organizará sus cuentas, puede ser de manera aleatoria o filtrando los de mayor valor a menor valor monetario. |
| 3 | Ingresar al sistema para la búsqueda de cada cliente puede ser por número de cédula o nombre del cliente para comenzar con la gestión diaria. |
| 4 | Abrir el archivo con todos los clientes asignados para ver el número de cédula y buscarlo en el sistema y lo haremos de la siguiente manera: |
| 5 | Seleccionamos la opción Módulos seguido de Edición automáticamente se nos desplegará algunas opciones en la cual elegiremos (Clientes). |
| 6 | Se desplegará las siguientes las siguientes opciones : Insertar=Ingreso de un nuevo cliente Corregir= Ingreso de gestión. Suprimir= Eliminación del cliente. Revisar= Revisión de todos los clientes. Buscar= Búsqueda de cliente por número de cédula o número de cliente. |

| | Se elegirá la opción de (Buscar). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|-----------------------|---|--------------------|-----------|---|-------|------------|---|---------|-----------|---|-----------------------|-------------|---|-------------|-----------|---|--------------------|------------|---|--------|------------|---|-----------|------------|---|------------|-----------|---|------------|------------|---|----------|
| 7 | Cuando se seleccione la opción (Buscar) digitar el número de cédula o el número de cliente para el inicio de ingreso de la gestión de la cartera. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | <p>Cuando encontremos el cliente procedemos al ingreso de gestión que comenzará desde el campo (Comentario), especificando las siguientes normas:</p> <p>Fecha de Gestión: Ej.: 16-08-11:</p> <p>Número de Teléfono encontrado: Ej.: 1, 2,3.</p> <p>Código de Informe: Ej. JUN11</p> <p>Estado de Cliente: Recuperable/ Irrecuperable</p> <p>Código de Ejecutivo de Cuenta: Ej.: JLQ</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | <p>Se gestiona llamando a todos los números ingresados en la pantalla y escribiendo siglas para minimizar el espacio a utilizarse, se empleará los siguientes códigos de gestión:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ABREVIATURA</th> <th>=</th> <th>SIGNIFICADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AB</td> <td>=</td> <td>ABONO</td> </tr> <tr> <td>CEL</td> <td>=</td> <td>CELULAR</td> </tr> <tr> <td>CI</td> <td>=</td> <td>COMPROMISO INCUMPLIDO</td> </tr> <tr> <td>COMP</td> <td>=</td> <td>COMPAÑERA/O</td> </tr> <tr> <td>CP</td> <td>=</td> <td>COMPROMISO DE PAGO</td> </tr> <tr> <td>CTA</td> <td>=</td> <td>CUENTA</td> </tr> <tr> <td>DOM</td> <td>=</td> <td>DOMICILIO</td> </tr> <tr> <td>EMP</td> <td>=</td> <td>EMPLEADA/O</td> </tr> <tr> <td>EQ</td> <td>=</td> <td>EQUIVOCADO</td> </tr> <tr> <td>ESP</td> <td>=</td> <td>ESPOSO/A</td> </tr> </tbody> </table> | ABREVIATURA | = | SIGNIFICADO | AB | = | ABONO | CEL | = | CELULAR | CI | = | COMPROMISO INCUMPLIDO | COMP | = | COMPAÑERA/O | CP | = | COMPROMISO DE PAGO | CTA | = | CUENTA | DOM | = | DOMICILIO | EMP | = | EMPLEADA/O | EQ | = | EQUIVOCADO | ESP | = | ESPOSO/A |
| ABREVIATURA | = | SIGNIFICADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AB | = | ABONO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CEL | = | CELULAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CI | = | COMPROMISO INCUMPLIDO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMP | = | COMPAÑERA/O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CP | = | COMPROMISO DE PAGO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CTA | = | CUENTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DOM | = | DOMICILIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EMP | = | EMPLEADA/O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EQ | = | EQUIVOCADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESP | = | ESPOSO/A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-----------|---|---|--|
| | FAM | = | FAMILIAR |
| | INC | = | INCORRECTO |
| | LIQ | = | LIQUIDACION TOTAL (CANCELACIÓN TOTAL) |
| | MSJ | = | MENSAJE |
| | NUM | = | NÚMERO |
| | OF | = | OFICINA |
| | REF | = | REFINANCIACIÓN |
| | SOL | = | SOLUCION DE PAGO |
| | SUSP | = | SUSPENDIDO |
| | TELF | = | TELÉFONO |
| | TT | = | TITULAR |
| | ** | = | REFINANCIADO |
| 10 | Luego de haber ingresado la gestión de cada uno de los clientes se guardara la información dando Enter hasta el final de la pantalla, hasta que aparezca un recuadro donde afirmaremos guardar los cambios con opción (SI) o (NO) para no guardar la información. | | |

3.7.4.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.4.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: INGRESO DE GESTIÓN DIARIA</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|--|--|
| <p>El Supervisor de Cobranzas dará a cada ejecutivo de cuenta un archivo en el cual se detallan todas sus cuentas asignadas.</p> | <p>El control para la asignación será que solo el supervisor será el encargado de asignar las cuentas para la gestión.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta dependiendo de sus necesidades organizará sus cuentas, puede ser de manera aleatoria o filtrando los de mayor valor a menor valor monetario.</p> | <p>El control será verificar a mediados de mes cuantas con las cuentas gestionadas por cada ejecutivo de cuenta.</p> |
| <p>Ingresar al sistema para la búsqueda de cada cliente puede ser por número de cédula o nombre del cliente para comenzar con la gestión diaria.</p> | <p>Se controla con la verificación de que exista el cliente en la base de datos para el ingreso de la gestión.</p> |
| <p>Abrir el archivo con todos los clientes asignados para ver el número de cédula y buscarlo en el sistema y lo haremos de la siguiente manera:</p> | <p>Se controlará al momento que el ejecutivo de cuenta sea nuevo en la empresa siguiendo los pasos para el ingreso de la gestión diaria.</p> |
| <p>Seleccionamos la opción Módulos seguido de Edición automáticamente se nos desplegará algunas opciones en la cual elegiremos (Clientes).</p> | <p>El control es tener todos los conocimientos para el ingreso adecuado de la información.</p> |
| <p>Se desplegará las siguientes las siguientes</p> | <p>El control conocer y ser guiado por el Supervisor de los pasos para</p> |

| | |
|--|--|
| <p>opciones :</p> <p>Insertar=Ingreso de un nuevo cliente</p> <p>Corregir= Ingreso de gestión.</p> <p>Suprimir= Eliminación del cliente.</p> <p>Revisar= Revisión de todos los clientes.</p> <p>Buscar= Búsqueda de cliente por número de cédula o número de cliente.</p> | <p>elegir de manera adecuada cada opción o módulo con el que cuenta el sistema.</p> |
| <p>Cuando se seleccione la opción (Buscar) digitar el número de cédula o el número de cliente para el inicio de ingreso de la gestión de la cartera.</p> | <p>El control es que al digitar el número de cédula de los clientes conste en la base de datos para el ingreso de información.</p> |
| <p>Cuando encontremos el cliente procedemos al ingreso de gestión que comenzará desde el campo (Comentario), especificando las siguientes normas:</p> <p>Fecha de Gestión: Ej.: 16-08-11:</p> <p>Número de Teléfono encontrado: Ej.: 1, 2,3.</p> <p>Código de Informe: Ej. JUN11</p> <p>Estado de Cliente: Recuperable/ Irrecuperable</p> <p>Código de Ejecutivo de Cuenta: Ej.: JLQ</p> | <p>El control lo realizará el Supervisor de manera aleatoria para la verificación de los datos necesarios como son la fecha y campos importantes para los informes y en sí el seguimiento que se dé a cada una de las cuentas.</p> |
| <p>Se gestiona llamando a todos los números ingresados en la pantalla y escribiendo siglas para minimizar el espacio a utilizarse, se empleará los siguientes códigos de gestión:</p> | <p>El control para el ingreso de gestión es el conocimiento de las abreviaturas que se utilizaran para la optimización de tiempo y espacio en el ingreso de la información.</p> |

| ABREVIATURA | | SIGNIFICADO |
|-------------|---|--|
| AB | = | ABONO |
| CEL | = | CELULAR |
| CI | = | COMPROMISO INCUMPLIDO |
| COMP | = | COMPAÑERA/O |
| CP | = | COMPROMISO DE PAGO |
| CTA | = | CUENTA |
| DOM | = | DOMICILIO |
| EMP | = | EMPLEADA/O |
| EQ | = | EQUIVOCADO |
| ESP | = | ESPOSO/A |
| FAM | = | FAMILIAR |
| INC | = | INCORRECTO |
| LIQ | = | LIQUIDACION TOTAL (CANCELACIÓN TOTAL) |
| MSJ | = | MENSAJE |
| NUM | = | NÚMERO |
| OF | = | OFICINA |
| REF | = | REFINANCIACIÓN |
| SOL | = | SOLUCION DE PAGO |
| SUSP | = | SUSPENDIDO |

| | | | |
|--|---|--------------|--|
| TELF | = | TELÉFONO | |
| TT | = | TITULAR | |
| ** | = | REFINANCIADO | |
| <p>Luego de haber ingresado la gestión de cada uno de los clientes se guardara la información dando Enter hasta el final de la pantalla, hasta que aparezca un recuadro donde afirmaremos guardar los cambios con opción (SI) o (NO) para no guardar la información.</p> | | | <p>El control será que se deberá verificar si la información que se ingreso se guardo en el sistema para que cualquier persona pueda revisar la gestión realizada.</p> |

3.7.5. Procedimiento: Verificación de Información de clientes

3.7.5.1. Introducción

Cada mes el Supervisor de Cobranzas asigna nuevos clientes para la respectiva gestión, es necesario establecer como política realizar la investigación y verificación de cada uno de los datos como son los números telefónicos, direcciones tanto del domicilio lugar de trabajo y de familiares, número de RUC, Central de Riesgos, referencias comerciales y bancarias, con ello se consigue que a medida que asignen clientes tengamos un índice menor de irrecuperables.

3.7.5.2. Objetivo

Reglamentar la verificación de información de clientes nuevos para evitar el índice de irrecuperables.

3.7.5.3. Políticas del Procedimiento

- Este procedimiento se realizará a todos los clientes nuevos asignados cada mes dentro de la cartera.
- En caso de que se determine que un cliente es irrecuperable luego de realizar la gestión telefónica y la respectiva verificación de datos confirmaremos la dirección para enviar un recaudador a constatar la dirección tanto de domicilio como del trabajo enviando una carta de cobro.

- En caso de obtener información en una página social el ejecutivo de cuenta se limitará a conseguir solo información como es el correo electrónico del cliente no podrá entablar ninguna relación salvo la profesional.

3.7.5.4. Descripción del Procedimiento: Verificación de información de clientes

| Número de Procedimiento | Procedimiento: VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE CLIENTES |
|--------------------------------|---|
| 1 | El Supervisor de Cobranzas recibirá el reporte de asignación de clientes el mismo que se verificará y se procederá a realizar un cruce de bases con la cartera de asignación del mes pasado. |
| 2 | Se hará un filtro de todos los clientes nuevos asignados en ese mes. |
| 3 | Con la nueva lista de clientes se colocará en una carpeta compartida para que todos los ejecutivos de cuenta puedan ver sus nuevas cuentas asignadas proceder con el ingreso y comenzar con la gestión respectiva. |
| 4 | El ejecutivo de cuenta procederá a realizar la gestión y verificación telefónica respectiva en todos los números registrados, seguido del ingreso al sistema. |
| 5 | <p>Adicional a esto se realizará la búsqueda en las siguientes páginas:</p> <p>Registro Civil: Búsqueda de nombre de esposo/a de cada cliente.</p> <p>SRI: Verificación si tiene algún negocio de igual manera la dirección y profesión del cliente.</p> <p>Cnt: Verificación si la línea telefónica se encuentra a nombre del cliente, adicional realizar la búsqueda por apellidos para posibles números de contacto de hermanos o familiares cercanos.</p> <p>Senescyt: Verificación si el cliente tiene algún título universitario.</p> <p>Setel: Verificación de nuevos teléfonos convencionales.</p> <p>Función Judicial: Verificación si un cliente tiene algún juicio</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>iniciado con alguna institución.</p> <p>Páginas Sociales: Verificación si los clientes tienen páginas sociales en donde se puede obtener nuevos datos como correo electrónico y lugares de trabajo.</p> |
| 6 | <p>Es importante hacer la verificación de las direcciones de los clientes tanto domiciliaria como laboral ya que con ello procederemos a la elaboración de cartas de cobro para una mayor presión y mejores resultados con ello hay que tomar en cuenta lo siguiente:</p> <p>Domiciliaria.-Confirmar que el cliente habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables.</p> <p>Laboral.-Confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente, si fuera el caso de ser independiente se deberá verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, afluencia de clientes) de manera telefónica.</p> |
| 7 | <p>Con la información encontrada se procederá a actualizar en el sistema siguiendo los pasos del procedimiento de ingreso de gestión diaria y si hay nuevos datos se procederá a elaborar la carta de cobro.</p> |

3.7.5.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.5.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE CLIENTES</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|--|---|
| <p>El Supervisor de Cobranzas recibirá el reporte de asignación de clientes el mismo que se verificará y se procederá a realizar un cruce de bases con la cartera de asignación del mes pasado.</p> | <p>El supervisor será el único que podrá asignar la nueva cartera a cada uno de los clientes al inicio de mes por control.</p> |
| <p>Se hará un filtro de todos los clientes nuevos asignados en ese mes.</p> | <p>El procedimiento será filtrar todos los clientes nuevos asignados para la gestión el control la verificación de la búsqueda de información.</p> |
| <p>Con la nueva lista de clientes se colocará en una carpeta compartida para que todos los ejecutivos de cuenta puedan ver sus nuevas cuentas asignadas en proceder con el ingreso y comenzar con la gestión respectiva.</p> | <p>Es importante que cada ejecutivo copie la información en cada computador para evitar la pérdida de información de nuevos datos encontrados.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta procederá a realizar la gestión y verificación telefónica respectiva en todos los números registrados, seguido del ingreso al sistema.</p> | <p>Si es que en los números enviados por el Banco no se puede ubicar al socio se procederá con la investigación y se controlará por el número de socios convertidos a recuperables.</p> |
| <p>Adicional a esto se realizará la búsqueda que se hará en las siguientes páginas: Registro Civil: Búsqueda de nombre de esposo/a</p> | <p>Se controlará con un informe interno de los socios encontrados o la información adicional hallada como</p> |

| | |
|---|---|
| <p>de cada cliente.</p> <p>SRI: Verificación si tiene algún negocio de igual manera la dirección y profesión del cliente.</p> <p>Cnt: Verificación si la línea telefónica se encuentra a nombre del cliente, adicional realizar la búsqueda por apellidos para posibles números de contacto de hermanos o familiares cercanos.</p> <p>Senescyt: Verificación si el cliente tiene algún título universitario.</p> <p>Setel: Verificación de nuevos teléfonos convencionales.</p> <p>Función Judicial: Verificación si un cliente tiene algún juicio iniciado con alguna institución.</p> <p>Páginas Sociales: Verificación si los clientes tienen páginas sociales en donde se puede obtener nuevos datos como correo electrónico.</p> | <p>direcciones, correos, números telefónicos etc.</p> |
| <p>Es importante hacer la verificación de las direcciones de los clientes tanto domiciliaria como laboral ya que con ello procederemos a la elaboración de cartas de cobro para una mayor presión y mejores resultados con ello hay que tomar en cuenta lo siguiente: Domiciliaria.- Confirmar que el cliente habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables.</p> <p>Laboral.- Confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente, si fuera el caso de ser</p> | <p>La verificación de las direcciones es primordial ya que si es necesario y por el monto de la deuda se procederá al envío de correspondencia y se lo controlará con la verificación de quien y en donde se dejó la correspondencia.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>independiente se deberá verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, afluencia de clientes) de manera telefónica.</p> | |
| <p>Con la información encontrada se procederá a actualizar en el sistema siguiendo los pasos del procedimiento de ingreso de gestión diaria y si hay nuevos datos se procederá a elaborar la carta de cobro.</p> | <p>Se controlará si la información ingresada es verídica de manera aleatoria una vez al mes por parte del Supervisor.</p> |

3.7.6. Procedimiento: Seguimiento de Gestión Diaria

3.7.6.1. Introducción

Este procedimiento es de gran importancia debido a que con el seguimiento constante de las cuentas con ofrecimientos de pago se obtendrá mejores resultados en la recuperación. Todo dependerá de la organización de cada uno de los ejecutivos de cuenta al momento de gestionar para minimizar el tiempo y realizar un seguimiento a cada una de las cuentas.

3.7.6.2. Objetivo

Reglamentar el seguimiento de la gestión diaria de todos los clientes para obtener mejores resultados en la recuperación de cartera.

3.7.6.3. Políticas del Procedimiento

- El ejecutivo de cuenta tendrá que registrar todos los ofrecimientos de pago de manera diaria en el programa llamado Outlook.
- Los recordatorios de pago o abono de cada cuenta se especificará con el número de cliente en la fecha y la hora que se debe gestionar.
- Todos los días el ejecutivo de cuenta tendrá que iniciar la jornada de trabajo revisando los pendientes que el Outlook marca diariamente.

- El ejecutivo de cuenta tendrá que verificar si el cliente tiene un documento firmado de ser así deberá presionar en la gestión para que el cliente cancele las cuotas pactadas.
- Deberá gestionar y presionar a los clientes que tienen iniciado un juicio para llegar a un acuerdo mediante una refinanciación o condonación de interés.

3.7.6.4. Descripción del Procedimiento: Seguimiento de Gestión Diaria

| Número de Procedimiento | Procedimiento: SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DIARIA |
|--------------------------------|---|
| 1 | El ejecutivo de cuenta realizará la gestión a cada uno de los clientes de manera diaria. |
| 2 | Realizará un extracto de lo más importante de la conversación y registrará en el sistema |
| 3 | Si el cliente realiza un abono, cancelación o una cita para visitar nuestras oficinas el ejecutivo de cuenta tendrá que registrar en el programa Outlook en la fecha y hora indicada por el cliente. |
| 4 | Cada mañana el ejecutivo de cuenta antes de iniciar la gestión del día revisará el programa Outlook para gestionar los pendientes antes de comenzar con la gestión. |
| 5 | El ejecutivo de cuenta tendrá que revisar en la pantalla del sistema si la cuenta a gestionar tiene un documento o iniciado un juicio. |
| 6 | En caso de que el cliente tenga refinanciada la cuenta el ejecutivo tendrá que revisar el documento de pagarés en el cual estará detallado cada cliente con las cuotas respectivas donde se verificará si la cuenta esta al día en pagos o tiene cuotas retrasadas. |
| 7 | Si el cliente tiene cuentas retrasadas el ejecutivo de cuenta debe presionar de tal manera para que el cliente se iguale en los pagos y de igual modo registrar en el programa Outlook. |
| 8 | Cuando se han gestionado los clientes pendientes en Outlook y existiera casos de incumplimientos de pago, el ejecutivo de cuenta deberá volver a anotar una nueva fecha de ofrecimiento de pago. |

3.7.6.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.6.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DIARIA</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|---|--|
| <p>El ejecutivo de cuenta realizará la gestión a cada uno de los clientes de manera diaria.</p> | <p>Se controlará de manera aleatoria de manera diaria, se revisará la gestión realizada.</p> |
| <p>Realizará un extracto de lo más importante de la conversación y registrará en el sistema</p> | <p>Se controlará si los ejecutivos de cuenta están ingresando la información con las abreviaturas de gestión.</p> |
| <p>Si el cliente realiza un abono, cancelación o una cita para visitar nuestras oficinas el ejecutivo de cuenta tendrá que registrar en el programa Outlook en la fecha y hora indicada por el cliente.</p> | <p>El control se realizará de manera aleatoria verificando que se realice seguimiento a las cuentas.</p> |
| <p>Cada mañana el ejecutivo de cuenta antes de iniciar la gestión del día revisará el programa Outlook para gestionar los pendientes antes de comenzar con la gestión.</p> | <p>Se controlará con el número de clientes registrados en Outlook con los abonos registrados para saber cómo se está ejecutando la gestión del cada ejecutivo.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta tendrá que revisar en la pantalla del sistema si la cuenta a gestionar tiene un documento o iniciado un juicio.</p> | <p>Se hará una mejor gestión con las cuentas refinanciadas y se podrá controlar con el cuadro consolidado de refinanciaciones de todos los clientes.</p> |
| <p>En caso de que el cliente tenga refinanciada la cuenta el ejecutivo tendrá que revisar el</p> | <p>De ser el caso que amerite la revisión del documento físico se</p> |

| | |
|---|--|
| <p>documento de pagarés en el cual estará detallado cada cliente con las cuotas respectivas donde se verificará si la cuenta esta al día en pagos o tiene cuotas retrasadas.</p> | <p>hará, el control para este procedimiento es que se asignará un número de documento a cada pagaré firmado.</p> |
| <p>Si el cliente tiene cuentas retrasadas el ejecutivo de cuenta debe presionar de tal manera para que el cliente se iguale en los pagos y de igual modo registrar en el programa Outlook.</p> | <p>Se controlará de manera aleatoria las cuentas asignadas que estén refinanciadas y que se encuentren en mora por falta de gestión.</p> |
| <p>Cuando se han gestionado los clientes pendientes en Outlook y existiera casos de incumplimientos de pago, el ejecutivo de cuenta deberá volver a anotar una nueva fecha de ofrecimiento de pago.</p> | <p>Se controlará este procedimiento con la verificación de información detallada en cada cliente para saber si se gestionó o no.</p> |

3.7.7. Procedimiento: Zonificación

3.7.7.1. Introducción

La zonificación consiste en un ordenamiento de las zonas en las cuales el recaudador realizará la visita con la ayuda en conjunto de los ejecutivos de cuenta y con el Supervisor de Cobranzas de modo que este tenga sectorizado toda la ruta para la entrega de la correspondencia y de los cobros de manera semanal.

3.7.7.2. Objetivo

Reglamentar la zonificación para que el recaudador realice una gestión y entrega de correspondencia de manera rápida y oportuna.

3.7.7.3. Políticas del Procedimiento

- El Supervisor de Cobranzas establecerá un día de la semana para que el recaudador realice las visitas.
- Los ejecutivos de cuenta tendrán que realizar un listado semanal de clientes para realizar visitas a los clientes y entregar cartas de cobro para complementar la gestión.
- El Supervisor de Cobranzas dividirá las zonas para que el recaudador realice las visitas.
- El Supervisor elaborará un esquema de rutas, ubicando a los socios de acuerdo a su dirección.

3.7.7.4. Descripción del Procedimiento: Zonificación

| Número de Procedimiento | Procedimiento: ZONIFICACIÓN |
|--------------------------------|---|
| 1 | Los ejecutivos de cuenta en el proceso de gestión elaborarán un reporte de clientes con direcciones confirmadas para el envío de correspondencia. |
| 2 | Este documento será analizado por el Supervisor de Cobranzas el mismo que verificará los clientes que ameriten ser notificados dependiendo del valor de cobro. |
| 3 | El Supervisor elaborará un nuevo listado de los clientes y determinará el día de la visita en la semana en la ciudad de Quito y establecerá dos días al mes para visitas a provincias. |
| 4 | El Supervisor dividirá en zonas todas las cartas de cobro. |
| 5 | El Supervisor asignará las zonas entre los recaudadores. |
| 6 | El Supervisor de Cobranzas elaborará una hoja de ruta para cada recaudador ubicando a todos los clientes de acuerdo a la dirección. |
| 7 | El recaudador llevará dos ejemplares de la notificación y es su obligación traer firmado la recepción en la hoja de ruta como en la carta, además el recaudador debe verificar en el domicilio de manera objetiva el status de la vivienda, muebles con los que cuenta, entorno familiar. |
| 8 | El Supervisor será el encargado en recibir la correspondencia y verificar si el documento fue recibido por parte del cliente. |
| 9 | Realizada la verificación se procederá a distribuir las notificaciones a cada ejecutivo de cuenta para que realicen el ingreso de la respectiva novedad. |

3.7.7.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.7.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| Procedimiento: ZONIFICACIÓN | Control al Procedimiento |
|--|--|
| Los ejecutivos de cuenta en el proceso de gestión elaborarán un reporte de clientes con direcciones confirmadas para el envío de correspondencia. | Se controlará que no exista duplicidad y los valores estén acorde al mes de gestión e información en el documento elaborado. |
| Este documento será analizado por el Supervisor de Cobranzas el mismo que verificará los clientes que ameriten ser notificados dependiendo del valor de cobro. | Se controlará de manera aleatoria con la verificación de valores y números de tarjeta y sector a enviar. |
| El Supervisor elaborará un nuevo listado de los clientes y determinará el día de la visita en la semana en la ciudad de Quito y establecerá dos días al mes para visitas a provincias. | Se controlará y verificará a que sector se envió a los recaudadores para no hacer repetitivas las mismas zonas de visita. |
| El Supervisor dividirá en zonas todas las cartas de cobro. | Se controlará que las cartas sean repartidas de manera igual por el sector que visite cada recaudador. |
| El Supervisor asignará las zonas entre los recaudadores. | De igual modo se controlará la zonificación por cada recaudador para que no se repitan las zonas el mismo recaudador. |
| El Supervisor de Cobranzas elaborará una hoja de | Esta hoja nos servirá para controlar |

| | |
|--|---|
| <p>ruta para cada recaudador ubicando a todos los clientes de acuerdo a la dirección.</p> | <p>que recaudador visita a los clientes, adicional que quedará el registro si hubiese algún inconveniente.</p> |
| <p>El recaudador llevará dos ejemplares de la notificación y es su obligación traer firmado la recepción en la hoja de ruta como en la carta, además el recaudador debe verificar en el domicilio de manera objetiva el status de la vivienda, muebles con los que cuenta, entorno familiar.</p> | <p>Se controlará con fe de presentación en la correspondencia enviada en el cual debe constar los nombres fecha y firma de la persona que recibe.</p> |
| <p>El Supervisor será el encargado en recibir la correspondencia y verificar si el documento fue recibido por parte del cliente.</p> | <p>Adicional se controlará con la verificación con una llamada al cliente para ver como fue el trato y si recibió la correspondencia.</p> |
| <p>Realizada la verificación se procederá a distribuir las notificaciones a cada ejecutivo de cuenta para que realicen el ingreso de la respectiva novedad.</p> | <p>Se controlará adicional con el ingreso al sistema, el mismo que se determinará en un campo para ver si se entregó correspondencia o no se entregó.</p> |

3.7.8. Procedimiento: Envío de correspondencia de cobro

3.7.8.1. Introducción

Es muy importante en la recuperación de cartera realizar la verificación de direcciones de trabajo, domicilio y de familiares, ya que con ello podremos enviar la debida correspondencia de cobro por la deuda pendiente de pago de modo que se ejerza presión con la visita del recaudador y se pueda dar una solución mediante un refinanciamiento o un abono a la deuda.

3.7.8.2. Objetivo

Reglamentar el envío de correspondencia de cobro para la mejora de resultados en la recuperación de cartera.

3.7.8.3. Políticas del Procedimiento

- Los ejecutivos de cuenta serán los encargados de elaborar un reporte de clientes que necesiten más presión para el cobro y necesiten un envío de correspondencia.
- Este reporte se realizará de manera semanal y especialmente con los nuevos clientes asignados.
- Tendremos un límite de valor monetario que será los \$600,00 como mínimo para el envío de correspondencia.
- Se establecerá dos días al mes el envío de correspondencia para los clientes que se encuentren en otras provincias.

3.7.8.4. Descripción del Procedimiento: Envío de correspondencia de cobro

| Número de Procedimiento | Procedimiento: ENVIÓ DE CORRESPONDENCIA DE COBRO |
|--------------------------------|--|
| 1 | Con la búsqueda obtenida en las páginas como SRI, Registro Civil, entre otras, se verifica las direcciones con familiares y compañeros de trabajo, los ejecutivos de cuenta elaborarán un reporte de clientes para la correspondencia de cobro. |
| 2 | <p>El reporte de clientes que elaboran los ejecutivos de cuenta se encuentra en los documentos compartidos en el cual se hará el desglose de los siguientes datos para realizar las cartas de cobro:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de Correspondencia ✓ Nombre del cliente ✓ Dirección exacta del domicilio o del trabajo ✓ Número de tarjeta ya sea Mastercard o Visa ✓ Valor de cobro ✓ Nombre del Ejecutivo de Cuenta |
| 3 | Luego de ingresado los datos se procederá a guardar un archivo que será revisado por el Supervisor de Cobranzas verificando los sectores y zonificándolos para la visita de el recaudador. |
| 4 | El Supervisor de Cobranzas hará una combinación de correspondencia para emitir todas las cartas de cobro una de ellas en hojas membretadas y otra copia en una hoja simple de bond. Siguiendo un mismo formato de carta enviado por el Banco ver (Anexo1.1 y 1.2). |

| | |
|-----------|---|
| 5 | Se imprimirá las cartas de cobro debidamente numeradas con la correspondencia de la empresa. |
| 6 | El Supervisor de Cobranzas dividirá la correspondencia en zonas y la plasmará en una hoja de ruta para cada recaudador. (Ver Anexo 2) Realizada la entrega de la correspondencia los recaudadores entregarán las cartas al Supervisor de Cobranzas. |
| 7 | El recaudador entregará la correspondencia enviada a cada uno de los clientes especificados en la hoja de ruta. |
| 8 | Cada una de las cartas recibidas contará con tener un sello, firma, y nombre de la persona que recibe y la fecha, de la misma manera en la hoja de ruta. |
| 9 | El recaudador entregará al Supervisor de Cobranzas la correspondencia para que verifique cada una de las cartas llamando al cliente haciendo una retroalimentación de cómo fue el trato, si es que recibió la carta y poder obtener una propuesta de pago. |
| 10 | Con la verificación de las cartas el Supervisor entregará a los ejecutivos de cuenta la correspondencia para el respectivo ingreso de la gestión en el sistema indicando la fecha de entrega y la persona que recibe y si hubiere ofrecimiento de pago de igual manera. |

3.7.8.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.8.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: ENVIÓ DE CORRESPONDENCIA DE COBRO</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|--|--|
| <p>Con la búsqueda obtenida en las páginas como SRI, Registro Civil, entre otras, se verifica las direcciones con familiares y compañeros de trabajo, los ejecutivos de cuenta elaborarán un reporte de clientes para la correspondencia de cobro.</p> | <p>El control para el procedimiento es que el Supervisor verificará la información obtenida como son las direcciones para el envío de correspondencia.</p> |
| <p>El reporte de clientes que elaboran los ejecutivos de cuenta se encuentra en los documentos compartidos en el cual se hará el desglose de los siguientes datos para realizar las cartas de cobro:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de Correspondencia ✓ Nombre del cliente ✓ Dirección exacta del domicilio o del trabajo ✓ Número de tarjeta ya sea Mastercard o Visa ✓ Valor de cobro ✓ Nombre del Ejecutivo de Cuenta | <p>El Supervisor controlará que todos los datos necesarios para la elaboración de la correspondencia estén listos un día antes para el envío.</p> |
| <p>Luego de ingresado los datos se procederá a guardar un archivo que será revisado por el supervisor de cobranzas verificando los sectores y zonificándolos para la visita de el recaudador.</p> | <p>Se controlará que por cada ejecutivo por lo menos tengan 25 clientes para enviar la correspondencia.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>El Supervisor de Cobranzas hará una combinación de correspondencia para emitir todas las cartas de cobro una de ellas en hojas membretadas y otra copia en una hoja simple de bond. Siguiendo un mismo formato de carta enviado por el Banco ver (Anexo1.1 y 1.2).</p> | <p>Se controlará que exista un solo formato de correspondencia y se imprima por duplicado para tener un respaldo de la gestión realizada.</p> |
| <p>Se imprimirá las cartas de cobro debidamente numeradas con la correspondencia de la empresa.</p> | <p>Se hará un control con la numeración de la correspondencia, adicional servirá como respaldo de la gestión realizada a cada cuenta.</p> |
| <p>El Supervisor de Cobranzas dividirá la correspondencia en zonas y la plasmará en una hoja de ruta para cada recaudador. (Ver Anexo 2) Realizada la entrega de la correspondencia los recaudadores entregarán las cartas al supervisor de cobranzas.</p> | <p>El Supervisor revisará y controlará que todas las cartas enviadas hayan sido entregadas y no falte ninguna.</p> |
| <p>El recaudador entregará la correspondencia enviada a cada uno de los clientes especificados en la hoja de ruta.</p> | <p>Se controlará la entrega de la correspondencia con la fe de recibido en cada carta, adicional que en la hoja de ruta deberá constar la firma de la persona que reciba el documento.</p> |
| <p>Cada una de las cartas recibidas contará con un sello, firma, y nombre de la persona que recibe y la fecha, de la misma manera en la hoja de ruta.</p> | <p>El Supervisor controlará cuando el recaudador entregue las cartas que cumpla con todos los requisitos necesarios.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>El recaudador entregará al Supervisor de cobranzas la correspondencia para que verifique cada una de las cartas llamando al cliente haciendo una retroalimentación de cómo fue el trato, si es que recibió la carta y poder obtener una propuesta de pago.</p> | <p>El control para la verificación de la entrega de cartas se hará máximo al día siguiente confirmando con familiares, compañeros de trabajo etc.</p> |
| <p>Con la verificación de las cartas el Supervisor entregará a los ejecutivos de cuenta la correspondencia para el respectivo ingreso de la gestión en el sistema indicando la fecha de entrega y la persona que recibe y si hubiere ofrecimiento de pago de igual manera.</p> | <p>Se controlará a que ejecutivo de cuenta pertenece la correspondencia enviada y se procederá a entregar para el ingreso de nueva información.</p> |

3.7.9. Procedimiento: Refinanciamientos

3.7.9.1. Introducción

Las políticas para el manejo de una refinanciación son de mucha importancia ya que establecen parámetros emitidos por cada Institución. Las políticas de Pacificard para refinanciamiento el cliente deberá abonar un 20% de la deuda y el valor restante diferirlo hasta máximo 24 cuotas fijas en las cuales están incluidas el interés, en caso de no tener dicho 20% habrá la opción de dividir ese abono en tres partes iguales firmando un pagaré a la vista y la diferencia con un pagaré con vencimientos sucesivos.

En el caso del Banco Internacional de igual modo es el 20% de abono o máximo el 10% de abono para una refinanciación y el restante igual con cuotas fijas, en este caso no hay pagarés a la vista es decir no es negociable el abono inicial para una refinanciación.

Es importante tomar en cuenta que las personas que firman el pagaré pueden ser el Titular de la cuenta, cónyuge y un familiar con autorización del Titular. Con el incumplimiento de dicho documento podremos iniciar cualquier trámite legal para el cobro del mismo.

El refinanciamiento nos asegura que tengamos cuotas fijas mensuales con lo cual aumentará nuestro nivel de recuperación además que es una manera más eficaz para presionar a los clientes.

3.7.9.2. Objetivo

Reglamentar el modo de realizar una refinanciación y conocer los parámetros según lo requerido por cada Institución.

3.7.9.3. Políticas del Procedimiento

- El ejecutivo de cuenta debe concretar una cita con el cliente en nuestras instalaciones para realizar el refinanciamiento.
- El abono mínimo será el 20% del total de la deuda que refleje en el sistema.
- Se pedirá autorización a la Institución para aceptar en dos pagos el abono en caso de que el cliente no pueda abonar el 20% de la deuda y se lo hará firmando un pagaré a la vista.
- Existe un límite de meses para refinanciar y es 24 meses.
- En caso de requerir más número de meses para el refinanciamiento es decir 36 meses se pedirá autorización a la Institución.
- El ejecutivo de cuenta luego de refinanciar la deuda entregará una copia del documento al cliente.
- No se entregará la copia del pagaré al cliente en caso de que no se realice el abono del 20%, solo se hará firmar el pagaré para optimizar el tiempo de visita del cliente, luego de realizar el abono el ejecutivo de cuenta entregará en el lugar de trabajo o domicilio.

- Es obligación del ejecutivo de cuenta solicitar al cliente llene la información para actualización de datos.
- Los documentos originales tendremos en custodia hasta el fin de mes, luego tendrán que ser enviados a cada Institución que brindamos el servicio de Cobranzas.
- Los documentos deben tener el mismo formato de los pagarés enviados por cada Institución y ser impresos en hojas de bond en dos ejemplares.

3.7.9.4. Descripción del Procedimiento: Refinanciamientos

| Número de Procedimiento | Procedimiento: REFINANCIAMIENTOS |
|--------------------------------|---|
| 1 | El ejecutivo de cuenta debe concretar una cita con el cliente para un posible refinanciación. |
| 2 | El ejecutivo de cuenta debe recordar a cliente de la cita y confirmarlo con una llamada telefónica. |
| 3 | Cuando el cliente se acerque a nuestras instalaciones el ejecutivo de cuenta debe plantear y hacer conocer sobre los meses de plazo de refinanciamiento y el porcentaje para la refinanciación. |
| 4 | El ejecutivo de cuenta debe solicitar al cliente el abono del 20% para comenzar la refinanciación y establecer los meses a los cuales se refinanciará la cuenta en mora. |
| 5 | Si el cliente dispone en ese momento del 20% del abono se receiptará el dinero a su vez se entregará al cliente un recibo de pago debidamente numerado. Caso contrario tendrá que abonar en cualquier agencia bancaria para el refinanciamiento. Anexo 3. |
| 6 | El ejecutivo de cuenta verificará si el abono del 20% está realizado ya sea esperando el reporte de pagos enviado por el Banco o solicitando al cliente que nos envíe escaneado o por fax el comprobante. |
| 7 | El ejecutivo de cuenta negociará con el cliente sobre el número de meses para la refinanciación que no deberá exceder de los 24 meses cuando se acuerde el número de cuotas se elaborará el pagaré |

| | |
|---|---|
| | <p>dependiendo de la marca de la tarjeta, Ver anexo (4.1.)(4.2) (5) Y (6). Se cambiará los siguientes datos del pagaré que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El valor del pagaré ✓ Insertar tabla de amortización ✓ Cambio de datos del cliente como nombre, dirección, teléfono. ✓ Fecha de elaboración del pagaré ✓ Firmas <p>El documento se imprimirá en dos ejemplares el primero se hará llegar al Banco y el segundo ejemplar para el cliente con la palabra COPIA en todo el documento.</p> <p>Solicitar copia de cédula al cliente.</p> |
| <p style="text-align: center;">8</p> | <p>En caso de que el cliente no complete el 20% de abono es necesario elaborar un pagaré a la vista. Ver anexo 4.3.</p> <p>El mismo que será llenado con los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de Pagaré si son dos pagarés debería ir ½ o si es solo uno 1/1. ✓ Especificar el número de días de plazo ✓ Valor restante del 20% en números y letras. ✓ Fecha de firma del documento. ✓ Colocar la fecha de vencimiento. ✓ Nombre completo del cliente ✓ Número de cédula de cliente. ✓ Número de tarjeta. ✓ Firmas respectivas. |
| <p style="text-align: center;">9</p> | <p>Cuando el cliente solicite un plazo de 36 meses el ejecutivo de cuenta deberá enviar por correo electrónico una solicitud para la aprobación de la refinanciación, la misma que debe programarse para que el cliente se acerque para la refinanciación.</p> |

| | |
|-----------|---|
| 10 | El ejecutivo de cuenta complementará la refinanciación con la actualización de datos ver Anexo (7) la misma en la que debe contar con los datos del cliente que son dirección del domicilio, trabajo, referencias de familiares, ingresos recibidos mensualmente etc. |
| 11 | Con todos los documentos debidamente elaborados procedemos a sacar una copia adicional para el supervisor de cobranzas. |

3.7.9.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.9.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| Procedimiento: REFINANCIAMIENTOS | Control al Procedimiento |
|---|---|
| El ejecutivo de cuenta debe concretar una cita con el cliente para un posible refinanciación. | Los ejecutivos de cuenta deberán concretar y cerrar la negociación, se controlará solicitando al cliente la fecha y la hora de la posible cita. |
| El ejecutivo de cuenta debe recordar a cliente de la cita y confirmarlo con una llamada telefónica. | Se controlará este procedimiento con el recordatorio en Outlook para que se pueda hacer más presión con las citas. |
| Cuando el cliente se acerque a nuestras instalaciones el ejecutivo de cuenta debe plantear y hacer conocer sobre los meses de plazo de refinanciamiento y el porcentaje para la refinanciación. | Se controlará este procedimiento si es que el cliente llego a una refinanciación o realizó un abono a la cuenta. |
| El ejecutivo de cuenta debe solicitar al cliente el abono del 20% para comenzar la refinanciación y establecer los meses a los cuales se refinanciará la cuenta en mora. | Este procedimiento se controlará con el comprobante de depósito. |
| Si el cliente dispone en ese momento del 20% del abono se receptorá el dinero a su vez se entregará al cliente un recibo de pago debidamente numerado. Caso contrario tendrá que abonar en cualquier agencia bancaria para el | En caso de no registrarse el abono lo tendremos que comprobar y controlar que el abono se realizó y lo verificaremos llamando al Banco. |

| | |
|---|--|
| refinanciamiento. Anexo 3. | |
| <p>El ejecutivo de cuenta verificará si el abono del 20% está realizado ya sea esperando el reporte de pagos enviado por el Banco o solicitando al cliente que nos envíe escaneado o por fax el comprobante.</p> | <p>De igual modo otra opción de controlar que el abono este realizado es solicitando al cliente el envío del comprobante por medio electrónico.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta negociará con el cliente sobre el número de meses para la refinanciación que no deberá exceder de los 24 meses cuando se acuerde el número de cuotas se elaborará el pagaré dependiendo de la marca de la tarjeta, Ver anexo (4.1.)(4.2.) (5) Y (6). Se cambiará los siguientes datos del pagaré que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El valor del pagaré ✓ Insertar tabla de amortización ✓ Cambio de datos del cliente como nombre, dirección, teléfono. ✓ Fecha de elaboración del pagaré ✓ Firmas <p>El documento se imprimirá en dos ejemplares el primero se hará llegar al Banco y el segundo ejemplar para el cliente con la palabra COPIA en todo el documento.</p> <p>Solicitar copia de cédula al cliente.</p> | <p>Se controlará este procedimiento al momento que el cliente firme el documento y este bien elaborado con todas las especificaciones indicadas.</p> |
| <p>En caso de que el cliente no complete el 20% de abono es necesario elaborar un pagaré a la vista. Ver anexo 4.3. El mismo que será llenado con los</p> | <p>Cuando el cliente no complete el 20% de abono se controlará con la existencia del pagaré a la vista.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de Pagaré si son dos pagarés debería ir ½ o si es solo uno 1/1. ✓ Especificar el número de días de plazo ✓ Valor restante del 20% en números y letras. ✓ Fecha de firma del documento. ✓ Colocar la fecha de vencimiento. ✓ Nombre completo del cliente ✓ Número de cédula de cliente. ✓ Número de tarjeta. ✓ Firmas respectivas. | |
| <p>Cuando el cliente solicite un plazo de 36 meses el ejecutivo de cuenta debe enviar por correo electrónico una solicitud para la aprobación de la refinanciación, la misma que debe programarse para que el cliente se acerque para la refinanciación.</p> | <p>Se controlará que exista la aprobación enviada por el Banco con la aceptación de una refinanciación a 36 meses.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta complementará la refinanciación con la actualización de datos ver Anexo (7) la misma en la que debe contar con los datos del cliente que son dirección del domicilio, trabajo, referencias de familiares, ingresos recibidos mensualmente etc.</p> | <p>Este procedimiento se controlará con la existencia de actualización de datos el mismo que nos servirá para la obtención de más datos.</p> |
| <p>Con todos los documentos debidamente elaborados procedemos a sacar una copia adicional para el supervisor de cobranzas.</p> | <p>Se controlará antes del envío que el documento cumpla con todos los requisitos para que sea válido en caso de una demanda.</p> |

3.7.10. Procedimiento: Actualización Base de Refinanciamientos

3.7.10.1. Introducción

Es necesario hacer un seguimiento de los refinanciamientos realizados por lo cual se ha creado una base con todos los pagarés de clientes, en el cual se detalla el nombre, número de tarjeta, valor del pagaré, el número de cuotas y la fecha de pago.

Con esta base sabremos cuál es el monto global que tendremos de recuperación mensual en cuanto a refinanciamientos.

El Supervisor de Cobranzas tendrá que actualizar esta base mensualmente de modo que cada ejecutivo de cuenta conozca si los clientes tienen alguna cuota retrasada o si se encuentran al día en los pagos, nos servirá para realizar más presión con ello tendremos una cobranza eficaz.

3.7.10.2. Objetivo

Reglamentar la revisión mensual de la base de refinanciamiento para obtener una cobranza eficaz.

3.7.10.3. Políticas del Procedimiento

- Los ejecutivos de cuenta tendrán que revisar la base de datos al inicio de cada mes revisando que clientes no cumplieron con los abonos de refinanciación y realizar presión para evitar que la cuenta caiga de nuevo en mora.
- Los ejecutivos de cuenta deberán agendar las fechas de pago de cada una de las refinanciaciones y realizar recordatorios dos días antes de la fecha de vencimiento.
- El Supervisor de Cobranzas será el encargado cotejar las cuentas para saber cuáles son los clientes que están en mora ya sea en uno dos o tres cuotas, el mismo que tendrá que realizar un reporte indicando las novedades a los ejecutivos de cuenta para que ellos realicen la gestión.
- El plazo para actualización de datos de base de refinanciaciones será de 5 días para que los ejecutivos de cuenta puedan utilizar esta herramienta, el encargado será el Supervisor de Cobranzas.

3.7.10.4. Descripción del Procedimiento: Actualización Base de Refinanciamientos

| Número de Procedimiento | Procedimiento: ACTUALIZACIÓN BASE DE REFINANCIAMIENTOS |
|--------------------------------|--|
| 1 | Los ejecutivos de cuenta luego de refinanciar las deudas de los clientes deberán entregar al Supervisor con memo interno todos los documentos originales con copia. |
| 2 | El Supervisor ingresará el documento en una base de refinanciamientos donde se detallará el número de pagaré, nombre del cliente, número de tarjeta, nombre del ejecutivo, valor del pagaré y las cuotas de refinanciación. Ver anexo 8. |
| 3 | Al término del mes la Institución Bancaria enviará un reporte total de los pagos registrados durante el mes. |
| 4 | El Supervisor de Cobranzas buscará en la base de datos a los clientes con abonos y registrará el pago pintando la celda de color amarillo y azul cuando el cliente no haya cumplido con el abono. |
| 5 | Se hará un cotejo con los datos ingresados en el sistema y los registrados en la base de datos los mismos que deberán coincidir. |
| 6 | Los ejecutivos de cuenta deberán comunicarse de manera inmediata con los clientes que no hayan cumplido con los abonos en las fechas respectivas. |

3.7.10.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.10.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p>Procedimiento: ACTUALIZACIÓN BASE DE REFINANCIAMIENTOS</p> | <p>Control al Procedimiento</p> |
|---|--|
| <p>Los ejecutivos de cuenta luego de refinanciar las deudas de los clientes deberán entregar al Supervisor con memo interno todos los documentos originales con copia.</p> | <p>Como control al procedimiento es la entrega de la documentación con memo numerado.</p> |
| <p>El supervisor ingresará el documento en una base de refinanciamientos donde se detallará el número de pagaré, nombre del cliente, número de tarjeta, nombre del ejecutivo, valor del pagaré y las cuotas de refinanciación. Ver anexo 8.</p> | <p>Como control se asignará un número interno a cada una de las refinanciaciones lo cual nos ayudará a buscarlo de manera más ágil.</p> |
| <p>Al término del mes la institución bancaria enviará un reporte total de los pagos registrados durante el mes.</p> | <p>El control será verificar y hacer un cruce de cuentas para saber cuáles clientes con refinanciaciones hicieron abonos.</p> |
| <p>El Supervisor de Cobranzas buscará en la base de datos a los clientes con abonos y registrará el pago pintando la celda de color amarillo y azul cuando el cliente no haya cumplido con el abono.</p> | <p>El control será seleccionar con un color determinado si se abono o no y caso contrario el ejecutivo de cuenta tendrá que presionar por el pago.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Se hará un cotejo con los datos ingresados en el sistema y los registrados en la base de datos los mismos que deberán coincidir.</p> | <p>El control será tener el mismo saldo en la cuadro de refinanciaciones y en el sistema.</p> |
| <p>Los ejecutivos de cuenta deberán comunicarse de manera inmediata con los clientes que no hayan cumplido con los abonos en las fechas respectivas.</p> | <p>Para este procedimiento el supervisor hará un lista con las cuentas que no cumplieron el con el refinanciamiento y constatar que sucedió en cada caso.</p> |

3.7.11. Procedimiento: Recaudación de Cobros

3.7.11.1. Introducción

Los recaudadores pueden realizar visitas al lugar de trabajo o domicilio de los clientes para la recaudación de los abonos o cancelaciones de las deudas, las mismas que deberán ser depositadas el mismo día del cobro.

Los recaudadores cuando realicen la recepción del dinero deberán entregar un comprobante de cobro, el mismo que estará numerado y lleno de manera correcta con el sello de la empresa Anexo 3.

En el comprobante de cobro debe constar el valor en números y letras, el número de tarjeta, el nombre del cliente, el concepto ya sea abono o cancelación total de la deuda.

La recaudación también se puede receiptar cuando el cliente se acerca hasta nuestras instalaciones y disponga del dinero como abono de una refinanciación.

El recibo que se debe entregar a los clientes es el original y la copia la archivará el ejecutivo designado con el respectivo depósito.

3.7.11.2. Objetivo

Reglamentar la manera de recaudación y depósitos receiptados siendo abono o cancelación de las deudas de los clientes.

3.7.11.3. Políticas del Procedimiento

- La recaudación de los cobros debe agendarse para los días viernes.
- Deberá entregarse al cliente el comprobante de cobro original debidamente lleno y firmado.
- El valor receiptado por el recaudador de cuenta deberá ser depositado el mismo día de recaudación.
- Si por algún motivo de fuerza mayor no se pudiera depositar el dinero se deberá reportar al Supervisor y depositarlo máximo hasta el día siguiente.
- Se debe archivar en orden secuencial los comprobantes junto con los comprobantes de depósito originales realizados.
- Los recaudadores deberán reportar sobre el dinero receiptado y que sucedió con los que no se hizo la recaudación.
- El supervisor verificará telefónicamente los clientes que tenían ofrecimientos de pago y porque no se receiptó el dinero.

3.7.11.4. Descripción del Procedimiento: Recaudación de Cobros

| Número de Procedimiento | Procedimiento: RECAUDACIÓN DE COBROS |
|--------------------------------|--|
| 1 | Los ejecutivos de cobranzas deben programar los cobros para el día viernes y colocar en la hoja de ruta para enviarlo con el recaudador. |
| 2 | Se realizará la visita al lugar de trabajo, domicilio o se receptorá el dinero en la nuestras instalaciones. |
| 3 | Se receptorá el dinero en efectivo o en cheque en caso de ser cheque deberá ir a nombre de la Institución Financiera. |
| 4 | Se entregará el comprobante original al cliente debidamente lleno con los datos. |
| 5 | Se realizará el depósito de manera inmediata o máximo al día siguiente. |
| 6 | Cuando no se pueda registrar el abono se deberá informar al Supervisor el motivo por el cual no se registra el depósito. |
| 7 | En el caso de recaudadores deberán informar el día lunes de los abonos registrados y entregarlos al Supervisor para la revisión. |
| 8 | Se archivará los comprobantes debidamente numerados con el depósito. |

3.7.11.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.11.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: RECAUDACIÓN DE COBROS</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|---|--|
| <p>Los ejecutivos de cobranzas deben programar los cobros para el día viernes y colocar en la hoja de ruta para enviarlo con el recaudador.</p> | <p>El control será que cada ejecutivo tendrá que confirmar la dirección y concretar con el cliente una cita y hora específica el día viernes para el cobro respectivo.</p> |
| <p>Se realizará la visita al lugar de trabajo, domicilio o se receptorá el dinero en la nuestras instalaciones.</p> | <p>El control será de cerciorarnos que en el caso de recibir el dinero se entregue el recibo respectivo.</p> |
| <p>Se receptorá el dinero en efectivo o en cheque en caso de ser cheque deberá ir a nombre de la Institución Financiera.</p> | <p>El control en caso de recibir cheque es que debe estar girado a nombre de Pacificard o Banco Internacional para que el cheque no sea devuelto.</p> |
| <p>Se entregará el comprobante original al cliente debidamente lleno con los datos.</p> | <p>El control será la verificación que este especificado los datos correctos como son número de cédula, número de tarjeta y valor de cobro.</p> |
| <p>Se realizará el depósito de manera inmediata o máximo al día siguiente.</p> | <p>El control deberá con la recepción del abono o cancelación inmediatamente enviarlo al depósito.</p> |
| <p>Cuando no se pueda registrar el abono se deberá</p> | <p>El control será que si no se realizo el</p> |

| | |
|--|--|
| informar al supervisor el motivo por el cual no se registra el deposito | depósito se deberá pedir explicación porque razón no se lo realizo. |
| En el caso de recaudadores deberán informar el día lunes de los abonos registrados y entregarlos al Supervisor para la revisión. | El control será la verificación de los abonos retirados y llamar a confirmar el valor de los abonos realizados. |
| Se archivará los comprobantes debidamente numerados con el depósito. | El control será que todos los comprobantes deberán estar archivados numéricamente y con el comprobante de depósito respectivo. |

3.7.12. Procedimiento: Comisiones Ejecutivos de Cuenta

3.7.12.1. Introducción

Los ejecutivos de cuenta tendrán derecho a recibir una comisión a partir del tercer mes de trabajo en la empresa Global Support S.A. basándose en una tabla que varía en base a la recuperación mensual.

El pago de las comisiones se hará a mes caído dependiendo de la recuperación obtenida en el mes, la cancelación será el mes posterior, además se establecerá una meta individual de cobranza que será de \$25.000,00 y una global de \$125.000,00 que servirán de base para el cálculo de la comisión.

3.7.12.2. Objetivo

Reglamentar las condiciones para tener derecho al pago de comisiones basándose en la recuperación obtenida por cada ejecutivo de cuenta mensualmente.

3.7.12.3. Políticas del Procedimiento

- Tener como mínimo tres meses de trabajo consecutivo en la empresa Global Support S.A.
- Tener una recuperación global como mínimo de \$125,000.00 dólares para poder comisionar.

- Se establecerá una base de recuperación individual por cada ejecutivo de cuenta que será de \$25,000.00.
- El tercer mes en el cual los ejecutivos de cuenta no cumplan con la meta establecida quedarán fuera de la empresa o se evaluará el desempeño realizado.
- La comisión variará dependiendo del porcentaje obtenido por cada ejecutivo de cuenta, el que obtenga un porcentaje mayor será el que más obtendrá comisión.

3.7.12.4. Descripción del Procedimiento: Comisiones Ejecutivos de Cuenta

| Número de Procedimiento | Procedimiento: COMISIONES EJECUTIVOS DE CUENTA |
|--------------------------------|---|
| 1 | El Supervisor de Cobranzas cuando recpte los pagos globales del mes, hará una revisión de la sumatoria global de cada ejecutivo de de cuenta. |
| 2 | Se elaborará un detalle de todos los pagos registrados especificando el valor y ejecutivo de cuenta. |
| 3 | Se establecerá mediante sumatoria cuál es el valor de recuperación a fin de mes con el respectivo porcentaje. |
| 4 | Dependiendo si los ejecutivos de cuenta superaron el límite de recuperación mensual, el Supervisor pasará un informe para el cálculo de las comisiones. |
| 5 | El informe lo revisará el contador para el cálculo respectivo de las comisiones basándose en la Tabla de Comisiones Ver anexo 10. |
| 6 | Con los honorarios del mes que corresponda se procederá a la cancelación de comisiones. |

3.7.12.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.12.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p align="center">Procedimiento: COMISIONES EJECUTIVOS DE CUENTA</p> | <p align="center">Control al Procedimiento</p> |
|--|--|
| <p>El Supervisor de Cobranzas cuando receipte los pagos globales del mes, hará una revisión de la sumatoria global de cada ejecutivo de de cuenta.</p> | <p>El control será revisar si la base de cada ejecutivo da los \$25.000,00 dólares.</p> |
| <p>Se elaborará un detalle de todos los pagos registrados especificando el valor y ejecutivo de cuenta.</p> | <p>El control será determinar cuál es el pago de comisión de cada uno de los ejecutivos de cuenta.</p> |
| <p>Se establecerá mediante sumatoria cuál es el valor de recuperación a fin de mes con el respectivo porcentaje.</p> | <p>Se revisará si cumple con los requisitos indicados por la empresa para el pago de comisiones.</p> |
| <p>Dependiendo si los ejecutivos de cuenta superaron el límite de recuperación mensual, el Supervisor pasará un informe para el cálculo de las comisiones.</p> | <p>Se controlará el valor de recuperación y si es acreedor a comisiones o no.</p> |
| <p>El informe lo revisará el contador para el cálculo respectivo de las comisiones basándose en la Tabla de Comisiones Ver anexo 10.</p> | <p>El contador controlará la sumatoria de valores recuperados por cada uno de los ejecutivos y calculará el valor a pagar.</p> |
| <p>Con los honorarios del mes que corresponda se procederá a la cancelación de comisiones.</p> | <p>Se controlará el pago mediante la emisión del cheque.</p> |

3.7.13. Procedimiento: Condonación de Interés

3.7.13.1. Introducción

Se efectúa varias negociaciones con los clientes sobre las cuentas que se encuentran en mora se les dará como inicio la opción de refinanciación, pero si se diese el caso que el cliente tiene la posibilidad de hacer la cancelación de contado se podrá dar la opción de realizar una condonación de interés.

Esta sería la última opción que se daría al cliente, el ejecutivo de cuenta tiene que lograr recuperar el valor total, si es que se da el caso de condonar el interés se otorgará al cliente hasta el diez por ciento pero para ello se necesita enviar a la Institución Bancaria una solicitud con el valor aproximado que el cliente desea cancelar, a los dos días se recibirá una contra propuesta con el valor aceptado por la Institución Financiera.

Cuando se conozca la aceptación de la Institución los ejecutivos de cuenta informarán al cliente sobre el valor aceptado, tendrán como plazo máximo 30 días para la cancelación, cuando se registre el depósito se solicitará la certificación de cancelación de deuda y adicional se pedirá liquidar los intereses por que hubo una condonación de interés.

3.7.13.2. Objetivo

Reglamentar las condiciones para solicitar una condonación de interés para la cancelación total de las cuentas en mora.

3.7.13.3. Políticas del Procedimiento

- Dar al cliente como opción de pago la condonación de interés.
- Indicar al cliente el porcentaje mínimo de condonación de interés que será el diez por ciento del total de la deuda aproximadamente.
- Enviar siempre por escrito la petición de condonación de interés especificando el nombre del cliente número de tarjeta, y valor de posible cancelación.
- Indicar al cliente el plazo de contestación para la aprobación de condonación que será dos días.
- Informar de manera inmediata al cliente sobre el valor aprobado y gestionar hasta la cancelación.
- Solicitar el certificado de cancelación y ajuste por la condonación de interés al día siguiente de la cancelación.

3.7.13.4. Descripción del Procedimiento: Condonación de Interés

| Número de Procedimiento | Procedimiento: CONDONACIÓN DE INTERÉS |
|--------------------------------|---|
| 1 | El cliente debe solicitar la condonación cuando desee realizar la cancelación total de la deuda. |
| 2 | El ejecutivo de cuenta enviará un e-mail al Supervisor indicando el número de tarjeta, nombre del cliente y valor que desea cancelar, para que se envíe un solo e-mail consolidado de todos los ejecutivos de cuenta. |
| 3 | En dos días la institución Financiera enviará la respuesta con el valor de cancelación. |
| 4 | El ejecutivo de cuenta llamará de manera inmediata al cliente indicando el valor aprobado y realizará la gestión para la cancelación antes que se cumpla el fin de mes. |
| 5 | Cuando se realice el contacto con el cliente indicando la cancelación se solicitará el número de comprobante. |
| 6 | Se procederá a pedir el certificado de cancelación a la Institución Bancaria por e-mail, indicando al cliente donde se debe acercar a retirar el certificado de cancelación. |

3.7.13.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.13.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p>Procedimiento: CONDONACIÓN DE INTERÉS</p> | <p>Control al Procedimiento</p> |
|--|--|
| <p>El cliente debe solicitar la condonación cuando desee realizar la cancelación total de la deuda.</p> | <p>El control al procedimiento es la existencia de un e-mail con la solicitud de aprobación de condonación de la deuda.</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta enviará un e-mail al Supervisor indicando el número de tarjeta, nombre del cliente y valor que desea cancelar, para que se envíe un solo e-mail consolidado de todos los ejecutivos de cuenta.</p> | <p>El control será que debe constar en el e-mail el nombre del cliente con el valor aprobado.</p> |
| <p>En dos días la institución Financiera enviará la respuesta con el valor de cancelación.</p> | <p>El control al procedimiento será la respuesta por parte del Banco con aprobación del valor con descuento .</p> |
| <p>El ejecutivo de cuenta llamará de manera inmediata al cliente indicando el valor aprobado y realizará la gestión para la cancelación antes que se cumpla el fin de mes.</p> | <p>El control que tendrá que realizar en este procedimiento es dar seguimiento a las cuentas con aprobaciones de descuento.</p> |
| <p>Cuando se realice el contacto con el cliente indicando la cancelación se solicitará el número de comprobante.</p> | <p>El control al procedimiento por parte del ejecutivo es presionar por el pago y solicitar el número de comprobante cuando se genere el pago.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Se procederá a pedir el certificado de cancelación a la Institución Bancaria por e-mail, indicando al cliente donde se debe acercar a retirar el certificado de cancelación.</p> | <p>El control a este procedimiento es la confirmación del pago y posteriormente solicitar certificado de pago el mismo que deberá ser solicitado a la Institución Bancaria.</p> |
|---|---|

3.7.14. Procedimiento: Control Llamadas Telefónicas

3.7.14.1. Introducción

Es importante tener un control de llamadas por cada ejecutivo de cuenta para conocer cuál es la calidad de gestión que se realiza tomando en cuenta el número de llamadas y duración de las mismas. Se establece que por cada ejecutivo de cuenta deberá realizar un total de 300 llamadas diarias con lo cual se debe gestionar alrededor de 100 clientes. El Supervisor será el encargado de realizar un reporte diario al término del día lo hará con la ayuda de los datos proporcionados por la central telefónica y con el programa CA Call Accounting. Con este control de llamadas podremos hacer una comparación entre cada ejecutivo de cuenta tomando como referencia el valor recuperado y el número de llamadas registradas para obtener una cobranza efectiva.

3.7.14.2. Objetivo

Reglamentar el número de llamadas por cada ejecutivo de cuenta para tener una cobranza efectiva.

3.7.14.3. Políticas del Procedimiento

- Cada ejecutivo de cobranzas tendrá que realizar como mínimo un total de trescientas llamadas diarias y una gestión de 100 clientes diarios.
- El Supervisor deberá emitir un informe diario sobre el número de llamadas realizadas de cada uno de los ejecutivos de cobranza.
- La persona que no cumpla con el número de llamadas el supervisor tendrá que advertir y si no hay mejora enviar un memo.

3.7.14.4. Descripción del Procedimiento: Control Llamadas Telefónicas

| Número de Procedimiento | Procedimiento: CONTROL DE LLAMADAS TELEFÓNICAS |
|--------------------------------|--|
| 1 | El ejecutivo de cobranzas realizará llamadas diarias que se registran en el sistema Call Accounting. |
| 2 | El Supervisor de Cobranzas ejecutará el programa de la central telefónica para conocer el número de llamadas diarias. |
| 3 | El Supervisor será el encargado de realizar un análisis y un informe sobre el nivel de gestión telefónica de cada uno de los ejecutivos de cuenta diariamente. Ver anexo 11. |
| 4 | Al término del mes se elaborará un informe consolidado de todos los ejecutivos de cuenta que será enviado al Gerente General. |
| 5 | El Gerente General evaluará el desempeño de los ejecutivos, dependiendo de los resultados se determinará las medidas para los ejecutivos que tengan el menor rendimiento. |
| 6 | Si el rendimiento de algún ejecutivo de cuenta se reitera se enviará un memo. |

3.7.14.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.14.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| <p>Procedimiento: CONTROL DE LLAMADAS TELEFÓNICAS</p> | <p>Control al Procedimiento</p> |
|---|--|
| <p>El ejecutivo de cobranzas realizará llamadas diarias que se registran en el sistema Call Accounting.</p> | <p>El control al procedimiento es que el Supervisor ejecutará el programa para revisar las llamadas realizadas.</p> |
| <p>El Supervisor de Cobranzas ejecutará el programa de la central telefónica para conocer el número de llamadas diarias.</p> | <p>El control al procedimiento es que el Supervisor podrá revisar de manera continua el número de llamadas ingresando al sistema con usuario y clave asignado solo a él.</p> |
| <p>El Supervisor será el encargado de realizar un análisis y un informe sobre el nivel de gestión telefónica de cada uno de los ejecutivos de cuenta diariamente. Ver anexo 11.</p> | <p>El control será presionar a los ejecutivos de cuenta para que cumplan con un estándar de llamadas diarias para obtener mejores resultados.</p> |
| <p>Al término del mes se elaborará un informe consolidado de todos los ejecutivos de cuenta que será enviado al Gerente General.</p> | <p>El control de llamadas telefónicas será ver el detalle de cada ejecutivo de manera diaria y comparar con los demás ejecutivos.</p> |
| <p>El Gerente General evaluará el desempeño de los ejecutivos, dependiendo de los resultados se determinará las medidas para los ejecutivos que tengan el menor rendimiento.</p> | <p>El control en este procedimiento es poder evaluar a cada uno de los ejecutivos y se determinará las causas por las cuales no cumple con los objetivos.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Si el rendimiento de algún ejecutivo de cuenta se reitera se enviará un memo.</p> | <p>El control en este procedimiento es presionar con los resultados obtenidos durante el proceso de gestión y determinar el personal que requiera una comunicación para mejorar los resultados.</p> |
|--|---|

3.7.15. Procedimiento: Informe de Gestión

3.7.15.1. Introducción

La Institución Bancaria solicita de manera trimestral un informe sobre la gestión realizada en cuanto a la obtención de nuevos números de ubicación de socios, ubicación de nuevas direcciones, si la cuenta se refinancio y el estado de cliente si es recuperable o irrecuperable.

Al inicio del mes el Supervisor informará a los ejecutivos de cuenta cuando se tenga que elaborar el informe de gestión en el que debe constar un resumen de la gestión realizada de los tres últimos meses, la información que debe constar es nombres de familiares, compromisos de pago o cancelación de la cuenta con sus respectivas fechas de pago, estado de cuenta del cliente si es recuperable o irrecuperable.

El Supervisor bajará la base de datos actualizada del sistema para elaborar el informe de gestión para revisarla y si amerita realizar cambios, cuando termine la revisión deberá ser analizado por el Gerente General para su aprobación.

3.7.15.2. Objetivo

Reglamentar el procedimiento de elaboración de informe trimestral para una entrega oportuna.

3.7.15.3. Políticas del Procedimiento

- El Supervisor de Cobranzas informará al inicio de mes cuando los ejecutivos de cuenta tengan que elaborar el informe de gestión.
- El informe de gestión se realizará cada tres meses.
- Los ejecutivos de cuenta adicional de la gestión telefónica tendrán que añadir un resumen de la gestión realizada de los últimos tres meses.
- La gestión de cobranza tendrá que estar lista dos días antes de fin de mes para que el Supervisor elabore el informe global de gestión.
- El informe de gestión trimestral tendrá que revisar antes del envío el Gerente General para la aprobación.

3.7.15.4. Descripción del Procedimiento: Informe de Gestión

| Número de Procedimiento | Procedimiento: INFORME DE GESTIÓN |
|--------------------------------|--|
| 1 | El Supervisor informará a los ejecutivos de cuenta sobre el informe al inicio del mes para que puedan elaborarlo. |
| 2 | Los ejecutivos de cuenta adicional de la gestión diaria tendrán que agregar un resumen de gestión de los últimos tres meses, deberán hacer constar nuevos datos como: direcciones, teléfonos, o tienen compromisos de pago o refinanciaciones. |
| 3 | El informe deberá estar listo dos días antes de finalizar el mes para revisión. |
| 4 | El Supervisor a través del servidor donde se encuentra la base de datos ejecutará una orden para desplegar todos los clientes que se encuentren registrados. |
| 5 | El Supervisor realizará algunos filtros para determinar los clientes actuales en la base de datos, en el que deberán constar datos como: nombre de cliente, fecha de asignación, valor de cobro entre otros que solicita la Institución Bancaria. Ver anexo12. |
| 6 | Adicional al informe de gestión el Supervisor deberá anexar cuadros comparativos de la recuperación, de los clientes recuperables e irrecuperables y de la asignación de clientes mensuales. Ver anexo 13. |

| | |
|----------|--|
| 7 | Una vez concluido los informes el Supervisor enviará al Gerente General el archivo para analizar antes del envío a la Institución Bancaria. |
| 8 | Una vez aprobado el informe el Supervisor imprimirá el documento y se enviará con memo a la Institución Bancaria sin pasarse de la fecha establecida por el Banco. |

3.7.15.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.15.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| Procedimiento: INFORME DE GESTIÓN | Control al Procedimiento |
|---|--|
| <p>El Supervisor informará a los ejecutivos de cuenta sobre el informe al inicio del mes para que puedan elaborarlo.</p> | <p>El control a este procedimiento es que el Supervisor deberá enviar una comunicación a los ejecutivos de cuenta informando sobre el informe de gestión.</p> |
| <p>Los ejecutivos de cuenta adicional de la gestión diaria tendrán que agregar un resumen de gestión de los últimos tres meses, deberán hacer constar nuevos datos como: direcciones, teléfonos, o tienen compromisos de pago o refinanciaciones.</p> | <p>Se controlará este procedimiento aleatoriamente para revisar si los ejecutivos de cuenta están ingresando el informe de gestión en el sistema.</p> |
| <p>El informe deberá estar listo dos días antes de finalizar el mes para revisión.</p> | <p>Se controlará una semana antes del informe para ver cómo han avanzado la gestión y cuántos clientes están pendientes de gestionar para establecer medidas emergentes.</p> |
| <p>El Supervisor a través del servidor donde se encuentra la base de datos ejecutará una orden para desplegar todos los clientes que se encuentren registrados.</p> | <p>Este procedimiento se controlará al momento de ejecutarlo revisando que no existan campos sin estar llenos caso contrario se notificará a los ejecutivos de cuenta.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>El Supervisor realizará algunos filtros para determinar los clientes actuales en la base de datos, en el que deberán constar datos como: nombre de cliente, fecha de asignación, valor de cobro entre otros que solicita la Institución Bancaria. Ver anexo12.</p> | <p>Se controlará que solo los clientes que aún permanecen en la cartera sean los que se van a enviar en el informe por ello es importante que se haya seleccionado el código adecuado.</p> |
| <p>Adicional al informe de gestión el Supervisor deberá anexar cuadros comparativos de la recuperación, de los clientes recuperables e irrecuperables y de la asignación de clientes mensuales. Ver anexo 13.</p> | <p>Se hará control al procedimiento tabulando los resultados mensuales de recuperación mensual para verificar si estamos dentro del rango que exige la Institución Bancaria.</p> |
| <p>Una vez concluido los informes el Supervisor enviará al Gerente General el archivo para analizar antes del envío a la Institución Bancaria.</p> | <p>El control en este procedimiento hará el Gerente General al momento de revisar la información sobre gestión e índices de recuperación.</p> |
| <p>Una vez aprobado el informe el Supervisor imprimirá el documento y se enviará con memo a la Institución Bancaria sin pasarse de la fecha establecida por el Banco.</p> | <p>El control hará el Supervisor vigilando que la fecha de envío no supere la fecha establecida de presentación.</p> |

3.7.16. Procedimiento: Informe de Juicios

3.7.16.1. Introducción

La Institución Bancaria dependiendo del valor de cobro, del tiempo de mora hará la selección de cuentas para la demanda judicial y asignaremos un asistente extrajudicial para el seguimiento de las cuentas.

Adicional a la gestión telefónica que se realiza diariamente es decir la gestión extrajudicial, los ejecutivos de cuenta recibirán un listado de las cuentas demandadas las mismas que se debe efectuar una investigación minuciosa para conseguir las direcciones exactas para las respectivas citaciones.

Los ejecutivos de cuenta tendrán otra alternativa de cobro y es la presión con estos clientes debido a que se ha iniciado el trámite judicial siendo el caso que de exista o no un documento de por medio, por ello es importante que todos los clientes que acudan a nuestras instalaciones firmen una refinanciación.

En cuanto al informe de la gestión de juicios será elaborado por el asistente legal el mismo que detallará el seguimiento de los juicios de manera mensual.

3.7.16.2. Objetivo

Reglamentar el procedimiento de elaboración de informe de juicios para ver el desarrollo en cuanto a cada caso que se ha comenzado el proceso legal.

3.7.16.3. Políticas del Procedimiento

- La Institución Bancaria será la encargada en seleccionar las cuentas a las cuales se ejecutará el proceso judicial.
- El ejecutivo encargado de gestionar las cuentas podrá sugerir dependiendo del caso una posible demanda.
- Los ejecutivos de cuenta deben tener más tino en cuanto al trato con estos clientes ya que debemos obtener la mayor cantidad de información para el envío de las demandas.
- El encargado de llevar la gestión mensual de este informe será el asistente legal que se designa para el manejo de estos juicios.
- El documento de gestión de juicios deberá ser enviado el 30 de cada mes a la persona que supervisa en la Institución Bancaria.

3.7.16.4. Descripción del Procedimiento: Informe de Juicios

| Número de Procedimiento | Procedimiento: INFORME DE JUICIOS |
|--------------------------------|---|
| 1 | La Institución Bancaria enviará un listado de los clientes seleccionados para el inicio del proceso judicial. |
| 2 | El asistente legal revisa los clientes y elabora las demandas respectivas. |
| 3 | El asistente elabora un listado con los clientes a los cuales se procedió con la demanda la misma que será entregada a los ejecutivos de cuenta. |
| 4 | Los ejecutivos de cuenta al recibir el listado de clientes debe realizar una investigación para la obtención de nuevos datos como: direcciones, teléfonos etc., para el envío de las demandas y citaciones. |
| 5 | Los ejecutivos de cuenta informan al asistente legal sobre las visitas realizadas para la verificación de direcciones y si obtuvieron datos adicionales. |
| 6 | Luego de recopilar la información se elabora el informe de gestión de juicios un día antes de fin de mes. Ver anexo 14. |
| 7 | Se enviará por e-mail al encargado en la Institución Bancaria y de igual modo enviado por escrito con memo de correspondencia. |

3.7.16.5. Flujograma del Procedimiento

3.7.16.6. Sistema de Control para el Procedimiento

| Procedimiento: INFORME DE JUICIOS | Control al Procedimiento |
|--|---|
| <p>La Institución Bancaria enviará un listado de los clientes seleccionados para el inicio del proceso judicial.</p> | <p>La Institución Bancaria será el único que puede controlar y asignar las cuentas que procederán con el juicio.</p> |
| <p>El asistente legal revisa los clientes y elabora las demandas respectivas.</p> | <p>El abogado de la empresa tendrá que controlar al asistente en la elaboración de las demandas para no tener observaciones.</p> |
| <p>El asistente elabora un listado con los clientes a los cuales se procedió con la demanda la misma que será entregada a los ejecutivos de cuenta.</p> | <p>El asistente legal controlará a los ejecutivos de cobranzas para hacer más seguimiento y búsqueda de información que sirva para hacer entrega de las demandas.</p> |
| <p>Los ejecutivos de cuenta al recibir el listado de clientes debe realizar una investigación para la obtención de nuevos datos como: direcciones, teléfonos etc., para el envío de las demandas y citaciones.</p> | <p>El Supervisor controla que se dé más seguimiento en cuanto a investigación de las cuentas demandas.</p> |
| <p>Los ejecutivos de cuenta informan al asistente legal sobre las visitas realizadas para la verificación de direcciones y si obtuvieron datos adicionales.</p> | <p>El asistente legal controla las visitas que se realizan para elaborar el informe de gestión de juicios.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Luego de recopilar la información se elabora el informe de gestión de juicios un día antes de fin de mes. Ver anexo 14.</p> | <p>El Supervisor de Cobranzas controla al asistente legal en cuanto al contenido del informe de juicios.</p> |
| <p>Se enviará por e-mail al encargado en la Institución Bancaria y de igual modo enviado por escrito con memo de correspondencia.</p> | <p>Este procedimiento se controla con el envío del informe en las fechas establecidas por la Institución Bancaria y como respaldo el memo de correspondencia debidamente numerado.</p> |

3.8. Caso Práctico de Metodología de Control Interno

El momento que se contrata con un nuevo cliente para dar el servicio complementario de cobranzas debe existir un contrato en el cual se especificará todos los puntos que desean obtener cuando realicen la contratación con Global Support S.A.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Conste por el presente documento el contrato de Prestación de Servicios que se celebra en la ciudad de Quito, al tenor de las siguientes cláusulas.

CLAUSULA PRIMERA: COMPARECIENTES

Concurren a , la celebración del presente contrato de prestación de servicios, las siguientes personas;

- a) Por una parte, la compañía Pacificard S.A. institución está a la que en adelante y para efectos del presente contrato se la podrá denominar “Pacificard”; y,
- b) Por otra parte la Compañía Global Support S.A. quien en adelante y para efectos del presente contrato se denominará “El Estudio Jurídico”.

CLAUSULA SEGUNDA: ANTECEDENTES

Pacificard es una compañía de servicios financieros que otorga a sus clientes créditos en líneas rotativa y diferida a través de un contrato de tarjeta de crédito emitida por esta compañía, y esta puede ser Mastercard o Visa. La misma es utilizada como medio de pago en establecimientos afiliados para el efecto, posteriormente dichos consumos deben ser cancelados por los tarjetahabientes en los plazos establecidos de cuenta respectivos; esta actividad ocasiona muchas veces cartera vencida.

Global Support declara ser un ente que puede encargarse sin ningún tipo de vinculo laboral el cobro judicial como extrajudicial a los tarjetahabientes domiciliados en la provincia de Pichincha, pudiendo ampliar su cobertura de creerlo conveniente Pacificard.

CLAUSULA TERCERA: OBJETO

Con los antecedentes expuestos Pacificard resuelve contratar a Global Support para encargarle el cobro judicial y extrajudicial de la cartera vencida según las instrucciones particulares que Pacificard tenga sobre las cuentas morosas, bajo las siguientes condiciones:

a) Pacificard entregará a Global Support copias de contratos celebrados con los clientes morosos, números de cédulas, estados de cuenta y cualquier otra información pertinente.

Global Support se compromete a llevar en forma individual y por separado un expediente en la cual debe constar la gestión realizada

b) Global Support deberá devolver a Pacificard cualquier pago que reciba de los socios morosos dentro del plazo de 24 horas, en caso de ser el pago a través de cheque deberá ser girado a nombre de Pacificard S.A.

c) Global Support entregará a Pacificard en forma mensual un informe de Comisiones que deberá contener los siguientes datos: número de tarjeta, nombre del tarjetahabiente, el valor del depósito, fecha del depósito y situación de la cuenta.

d) Pacificard tendrá derecho a auditar las operaciones de Global Support en el momento que estimare conveniente, limitándose a inspeccionar solo aquella información que le corresponde, sin interferir con la de los clientes del contratado.

CLAUSULA CUARTA: HONORARIOS

Pacificard reconocerá al Global Support S.A., el quince por ciento (15%) por cartera Mastercard o Visa de los valores recuperados efectivos en dólares, tanto en recuperación Judicial como Extrajudicial de ser el caso, de la cartera legal.

CLAUSULA QUINTA: REPORTES

Con el objeto de tener un control adecuado Global Support reportará directamente sobre sus gestiones y recuperaciones al Jefe del Departamento Legal.

CLAUSULA SEXTA: PLAZO Y TERMINACIÓN ANTICIPADA

El plazo de la duración del presente contrato es de dos años. En caso de que cualquiera de las partes decida renovar el contrato por dos años mas esta deberá notificar a la otra parte con sesenta días y este quedará renovado una vez que la otra parte haya aceptado la renovación.

CLAUSULA SÉPTIMA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

Las partes contratantes de manera expresa declaran que para resolver toda divergencia que produjere con motivo del cumplimiento del presente Contrato, se hará directamente entre las partes de forma verbal o escrita.

Leído que fue presente Contrato por lo comparecientes. Esto se ratifica en su contenido y para constancia de lo cual, lo firman en la unidad de acto, en la ciudad de Quito.

PACIFICARD S.A.

GLOBAL SUPPORT S.A.

1. ASIGNACIÓN DE CARTERA

Posteriormente cuando se haya concretado mediante contrato la aceptación de brindar servicios complementarios de cobranzas, el cliente nos enviara una base de datos que se menciona a continuación.

| Codigo empresa para cobro | Codigo de abo | Tipo de Cartera | Numero de tarjeta | Gestor de Cta | Nombre | Cedula | Fecha asignacion abogado | MOTIVO | Valor al inicio mes \$ |
|---------------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------------------|------------|--------------------------|------------|------------------------|
| MCE | Q15 | LEGAL | 5545749002411406 | LUIS | EDWIN RAMIRO PEREZ DE CASTRO | 1702601160 | 20/11/1230 | ADMINISTRA | 18461,66 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5545749006635943 | JOSE LUIS | JOSE PATRICIO BORJA SERRANO | 1706728621 | 20/11/0901 | POR DOCUM | 14066,33 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5545749008768809 | CARMITA | MAURICIO FERNANDO CAMACHO AC | 1709262339 | 20/11/1201 | ADMINISTRA | 13452,44 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5422589007332951 | CARMITA | CARMITA ELIZABETH GORDON SAN | 1714674064 | 20/12/0201 | ADMINISTRA | 13220,07 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5545749003700476 | LUIS | BLANCA ROCIO DEL CARMEN POVE | 1707174486 | 20/11/1101 | ADMINISTRA | 13069,20 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5545749006223526 | JOSE LUIS | CRISTOBAL ALFREDO RIVADENEIRA | 1705138103 | 20/11/0601 | ADMINISTRA | 13052,79 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5422589002441880 | CARMITA | MARCELO GEOVANNY ALMEIDA RO | 1709774481 | 20/11/1230 | ADMINISTRA | 11450,95 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5545749003247502 | VERO | GALO RODRIGO JACOME MORENO | 1707818439 | 20/11/1201 | ADMINISTRA | 10889,34 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5422589001801431 | LUIS | JOSE GABRIEL REINOSO | 1801313360 | 20/12/0201 | ADMINISTRA | 10653,51 |
| MCE | Q15 | LEGAL | 5422589002214865 | JOSE LUIS | JENNY DE LAS MERCEDES PICHUC | 1708621337 | 20/11/0401 | ADMINISTRA | 9570,08 |

En el cual constara cada uno de los clientes asignados a Global Support y en cada uno de ellos se detallará:

- Nombre de cliente
- Número de Cédula:
- Tipo de Cartera
- Número de Tarjeta ya sea Visa o Mastercard
- Fecha de asignación
- Valor de Cobro al inicio de mes
- Dirección de trabajo y domiciliaria
- Números Telefónicos de convencionales y celulares de familiares y del cliente

2. DIVISIÓN DE CLIENTES ENTRE EJECUTIVOS DE CUENTA

Al momento de recibir el archivo el supervisor de cobranzas verificará el número de clientes y el valor asignado global que en este caso es:

| PACIFICARD S.A. | CUENTAS ASIGNADAS | VALOR DE RECUPERACIÓN |
|------------------------|--------------------------|------------------------------|
| CARTERA TOTAL | 3017 | \$ 9. 202.394,94 |

El supervisor de cobranzas dependiendo del número de ejecutivos de cuenta que disponga para ese cliente, se hará la división de las cuentas en igual número de clientes y valor a cada uno.

| CUENTAS ASIGNADAS | CUENTAS ASIGNADAS | VALOR DE RECUPERACIÓN |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| EJECUTIVOS DE CUENTA (5) | 603 | \$ 1. 840.478,99 |

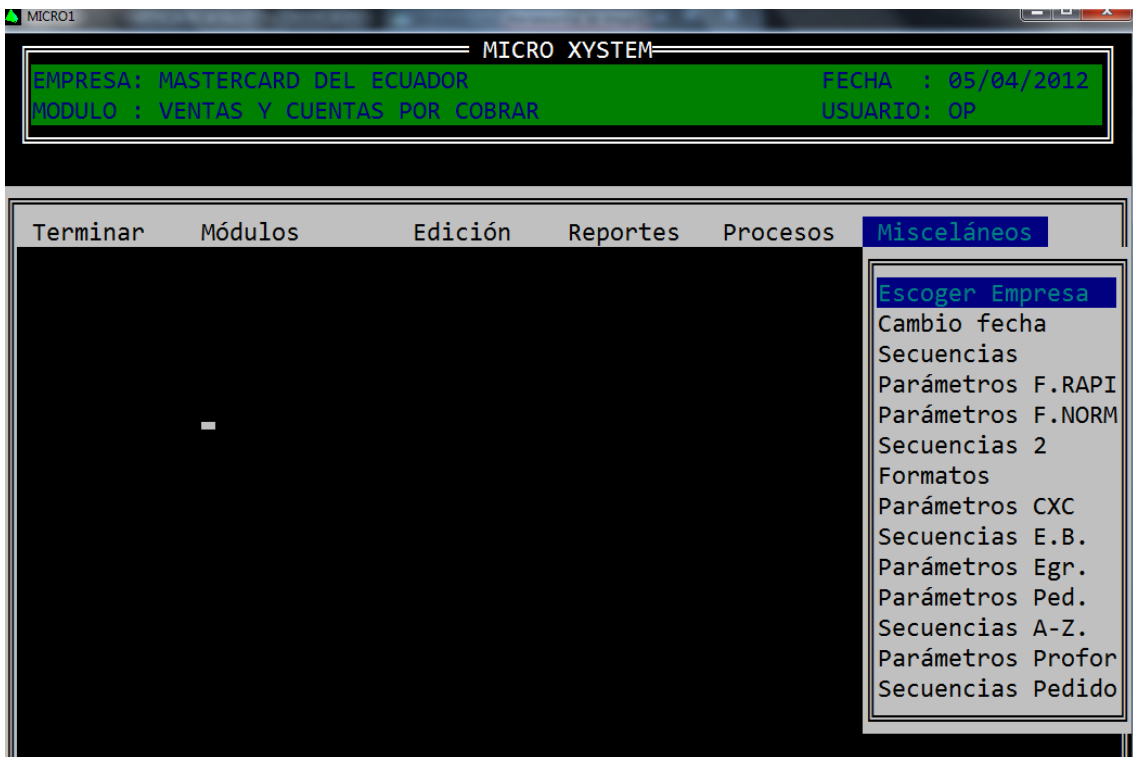
3. INGRESO DE NUEVOS CLIENTES AL SISTEMA

El supervisor de cobranzas será el encargado de asignar a cada ejecutivo de cuenta su cartera individual el mismo que será el encargado de ingresar los nuevos clientes al sistema y gestionarlos al inicio de mes como prioridad. Ver procedimiento 3.7.1.4 Página 113 y procedimiento 3.7.2.4 Página 118.

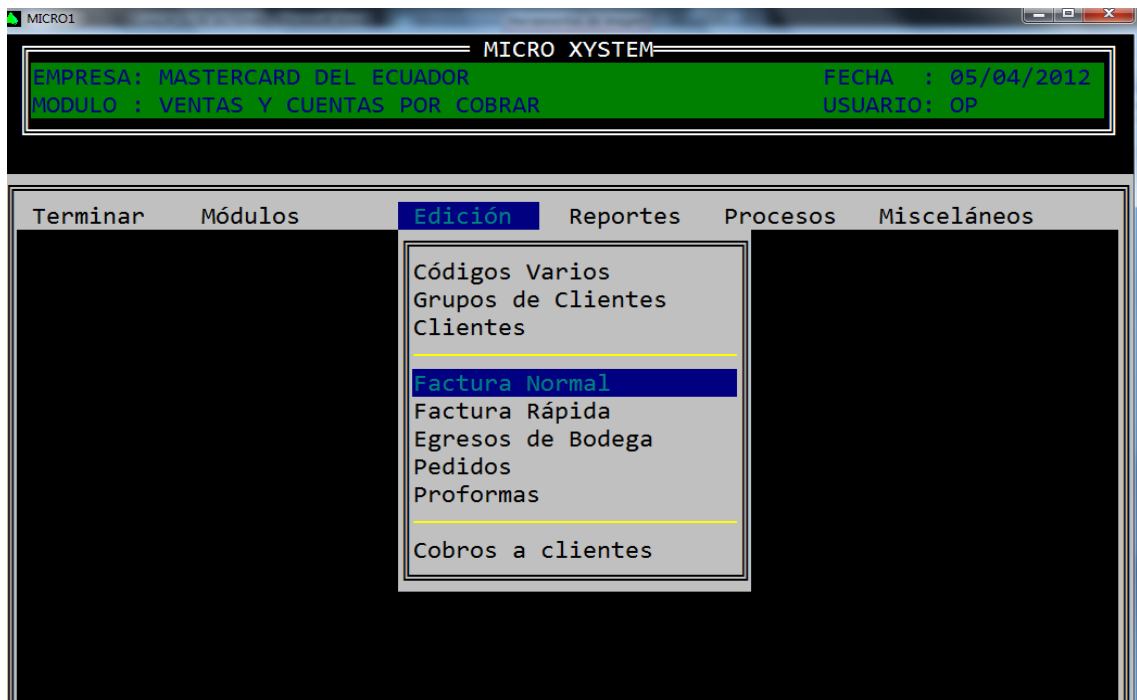
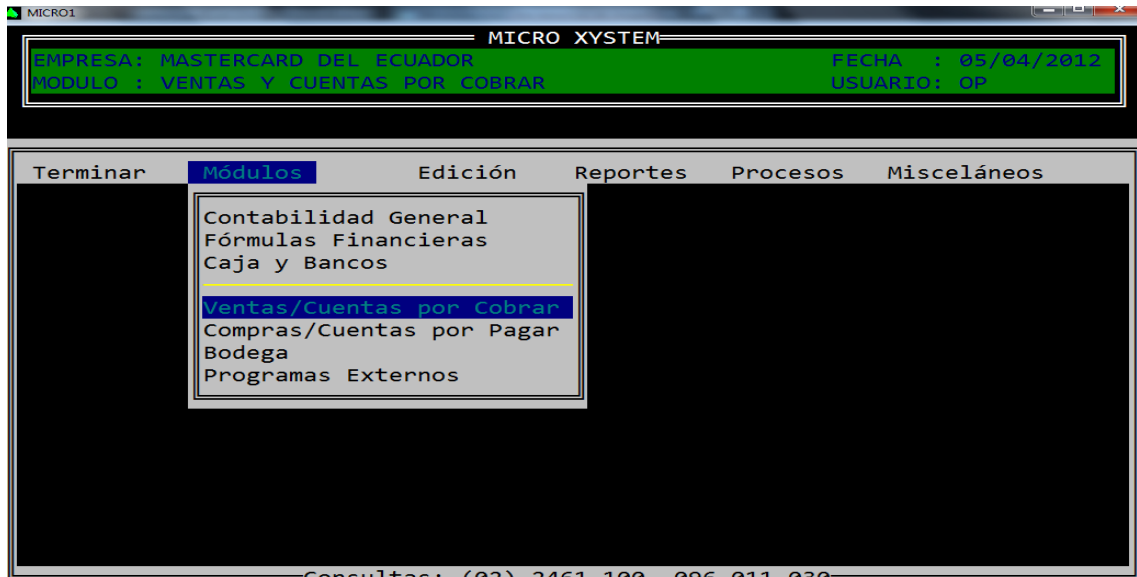
Para comenzar con el proceso debemos contar con una clave de acceso para el ingreso al sistema.



Luego de ello elegiremos la empresa con la cual trabajaremos:



Y por consiguiente ingresaremos los datos al sistema que son: nombre, número de cédula, número de tarjeta, valor de cobro, direcciones etc. Yendo al módulo Ventas, luego al módulo Edición Factura Normal.



MICRO1 MASTERCARD DEL ECUADOR

Insertar Corregir Suprimir Revisar Buscar Elegir

FACTURA NORMAL

Número: 00006568 Fecha: 05/04/12 Bodega: 02 Trp: Inv: S Factura a Credito
 Cliente...: 00006568 CARLOS ROBERTO PALACIOS VASQUE 1718134248
 Vendedor...: M12 MARZO 2012
 Lista...: A Referencia:
 Comentarios:

| Código | Und | Caj | Cantidad | Precio | % Dcto | Total |
|--------|-----|-----|----------|----------|--------|----------|
| \00001 | | 1 | 1.000 B | 588.6900 | 0.00 | 588.6900 |

N: C: 1.00 L: 0 Ex: 0.0000

Nto: 588.69 Subtotal: 588.69 -----T O T A L-----
 Dto: 0.00 IVA: 0.00 588.69

MICRO1 MASTERCARD DEL ECUADOR

Insertar Corregir Suprimir Revisar Buscar Elegir

CODIGO DE CLIENTES

Código.: 00006568 Nombre.: CARLOS ROBERTO PALACIOS VASQUE Detalle?:S
 Grupo.: 00001 CARTERA LEGAL R.U.C.: 1718134248 C
 E.Mail.: 455177902658841 F.Nac.: 31/03/12
 Direcciones.: CONDADO BAJO COLINAS DEL NORTE CLL A LT
 AV DE LAS PALMERAS N45-74 Y LAS ORQUIDEAS
 Telf/Fax...: 2988200 4256966 3382690
 %Ret.Rta.Bie: 0.00%Ret.Rta.Ser: 0.00 %Ret.Iva.Bie: 0.00 %Ret.Iva.Ser: 0.00
 I.V.A.: 1 Lista.: A Tipo/Créd.: Cupo.: 0 Desc.: 0.00 Desc2: 0.00
 Vendedor.: M12 Zona.: FRAN Contacto.: RECUPERABLE
 C.Contable.: Cod.Serv.: MASTE Val.Serv.: 0.00
 Comentario.: 05-04-12:1NO CONT,2MSJ BUZON,3MSJ HERMANO LUIS
 Garante .:
 Dirección.1:
 Dirección 2:
 Ruc.....: Teléfono...: 588,69

Saldo actual: 588.69

El **control** a este procedimiento será la verificación del ingreso correcto de todos los datos como: dirección, nombre, número de tarjeta, valor etc., y será realizado por el supervisor de cobranzas de manera aleatoria.

4. VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN CLIENTES

El momento que los ejecutivos de cuenta hayan ingresado los nuevos clientes, deberán realizar la búsqueda respectiva de información necesaria para obtener nuevos datos de los clientes con el fin de que en nuestra base de datos exista un nivel mínimo de irrecuperables.

Se lo hará con la búsqueda en las siguientes páginas:

- SRI
- REGISTRO CIVIL
- REGISTRO DE LA PROPIEDAD
- MUNICIPIO
- CNT
- SETEL
- CONECEL
- ETAPA

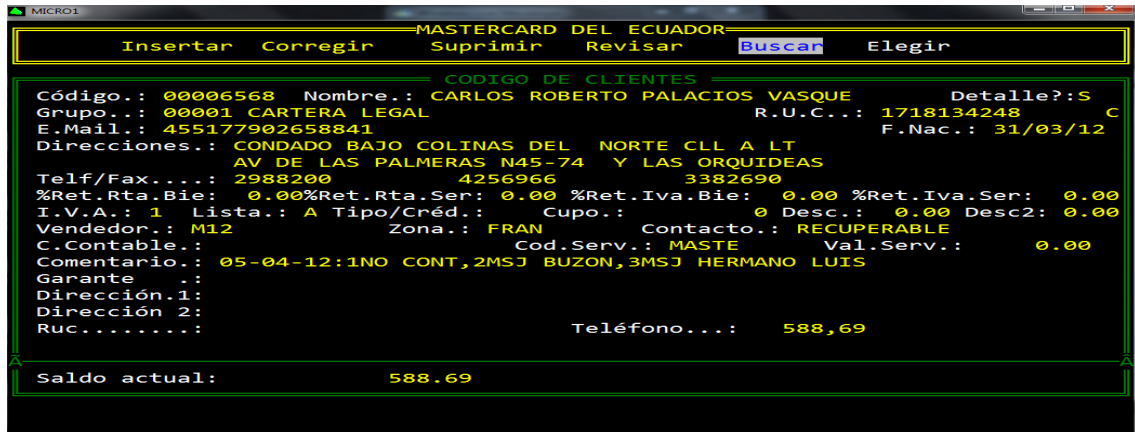
El **control** para este procedimiento será verificar el número total de irrecuperables en base a la cartera total de cada uno de los ejecutivos de cuenta.

5. INGRESO Y SEGUIMIENTO DE GESTION DIARIA

Este procedimiento es importante debido al seguimiento que tendrá que tener cada uno de los ejecutivos de cuenta, implica el hecho de ser constantes en realizar recordatorios de pago a los socios en las fechas indicadas que se comprometen en abonar la deuda.

Es importante la retroalimentación del sistema con todos los datos que se consiga tales como: direcciones, números telefónicos ya sea del socio o de familiares, del mismo modo la gestión realizada a cada socio en cada número de telefónico siempre

describiendo si se le ubico, si se dejó mensaje en celular o a familiares, la información debe ser clara y concisa debido a que el sistema lo puede requerir y revisar otra persona. La gestión debe estar registrada de este modo:



El **control** a este procedimiento es que el supervisor de cobranzas verificará el seguimiento a cada cuenta con la verificación incluso de llamadas para saber el trato que tuvo, y así retroalimentar la gestión que están realizando nuestros ejecutivos de cuenta.

6. ZONIFICACIÓN, ENVIO DE CORRESPONDENCIA, COBROS

Para la zonificación, envío de correspondencia y cobros tendremos que guiarnos con los procedimientos: 3.7.7.4. Página 159,3.7.8.4 Página 165.

Es importante luego de realizar la búsqueda de clientes hacer un análisis en cuanto al monto y lugar para el envío de correspondencia lo cual nos ayudará a obtener mejores resultados en cuanto a la recuperación.

Se hará una zonificación al momento que todos los ejecutivos de cuenta dispongan de las cartas a enviarse las mismas que serán divididas por sectores para una mejor entrega por parte del recaudador.

Cuando se realiza el envío de correspondencia que será por lo regular los días viernes, adicional se programará la recaudación de abonos de los clientes para optimizar recursos

y tiempo. Ver: Anexo 1 Modelo de Carta, Anexo 2 Hoja de Ruta, Anexo 3 Recibo de Cobro.

El **control** a este procedimiento ejecutará el supervisor de cobranzas: cuando es enviado de correspondencia será con la verificación de valores y direcciones y con la retroalimentación de confirmar si el cliente recibió la correspondencia, de igual modo cuando es enviado el recaudador a retirar dinero se verificará que el valor recaudado sea el depositado el mismo día.

7. REFINANCIAMIENTOS Y SEGUIMIENTO

Existe una base refinanciamientos que tiene la empresa la misma que se alimenta día a día con los refinanciamientos realizados. Ver Anexo 8.

El ejecutivo de cuenta tendrá como prioridad al comenzar el inicio de mes revisar el estatus de cada cuenta refinanciada para que los refinanciamientos realizados rindan efecto, o sino caso contrario volverán a caer en mora.

Es muy importante la gestión y presión que realice el ejecutivo de cuenta para concretar una cita con el cliente y llegar a un acuerdo extrajudicial que será refinanciar la cuenta dependiendo de la posibilidad de pago del cliente.

Como ejemplo ponemos una cuenta de \$605.39 la misma que tendrá que abonar un 20% y la diferencia a 24 meses.

CÁLCULO DE INTERÉS PACIFICARD

| | |
|----------------------|---------------|
| NOMBRE: | PABLO ALMEIDA |
| VALOR DE CAPITAL | 605,39 |
| 20% DE ABONO INICIAL | 121,08 |
| VALOR A REFINANCIAR | 484,31 |

CÁLCULO DE CUOTAS MENSUALES

| CAPITAL | MESES | TASA | INTERES | VALOR TOTAL | CUOTA |
|---------|-------|--------|---------|-------------|--------|
| 484,31 | 1 | 1,26% | 6,10 | 490,41 | 490,41 |
| 484,31 | 2 | 1,90% | 9,20 | 493,51 | 246,76 |
| 484,31 | 3 | 2,54% | 12,30 | 496,61 | 165,54 |
| 484,31 | 4 | 3,18% | 15,40 | 499,71 | 124,93 |
| 484,31 | 5 | 3,83% | 18,55 | 502,86 | 100,57 |
| 484,31 | 6 | 4,47% | 21,65 | 505,96 | 84,33 |
| 484,31 | 7 | 5,12% | 24,80 | 509,11 | 72,73 |
| 484,31 | 8 | 5,78% | 27,99 | 512,31 | 64,04 |
| 484,31 | 9 | 6,43% | 31,14 | 515,45 | 57,27 |
| 484,31 | 10 | 7,09% | 34,34 | 518,65 | 51,86 |
| 484,31 | 11 | 7,75% | 37,53 | 521,85 | 47,44 |
| 484,31 | 12 | 8,42% | 40,78 | 525,09 | 43,76 |
| 484,31 | 15 | 10,42% | 50,47 | 534,78 | 35,65 |
| 484,31 | 18 | 12,45% | 60,30 | 544,61 | 30,26 |
| 484,31 | 21 | 14,51% | 70,27 | 554,59 | 26,41 |
| 484,31 | 24 | 16,59% | 80,35 | 564,66 | 23,53 |
| 484,31 | 36 | 25,14% | 121,76 | 606,07 | 16,84 |
| 484,31 | 48 | 34,06% | 164,96 | 649,27 | 13,53 |
| 484,31 | 60 | 43,35% | 209,95 | 694,26 | 11,57 |

Una vez realizado el cálculo para la refinanciación se procede a elaborar el pagaré dependiendo de la tarjeta ya sea Visa o Mastercard. Ver anexo 4 Modelos de Pagarés.

El **control** a los refinanciamientos será la comprobación de los cálculos realizados en el pagaré adicional si cumple con los requisitos necesarios como: copia de cédula del cliente, papeleta de votación, actualización de datos Ver anexo 7, y una autorización en caso de que no firme el titular de la cuenta este control lo hará el supervisor de cobranzas.

8. CONDONACIÓN DE INTERÉS

Cuando se ha agotado todas las alternativas para el cobro de las deudas, se procede a ofrecer al cliente como alternativa de pago una condonación de interés que es la re liquidación de interés. El procedimiento será enviar al Supervisor de Cobranzas el pedido indicando el número de cédula, número de tarjeta, y el valor propuesto por el

cliente, se realizará un consolidado de todos los requerimientos de los ejecutivos de cuenta y se enviará al Jefe del Departamento Legal.

Es importante mencionar que las aprobaciones de pago por contado tendrán una validez de 30 días a partir de la aprobación y deberá ser informado de manera inmediata al socio, luego de confirmar el depósito se procederá de igual modo a solicitar un certificado de pago y el cierre de la cuenta con ajuste de interés.

Este mismo procedimiento se realizará para los siguientes casos:

- Solicitar condonar Interés
- Certificados de Pago
- Aprobación de refinanciación a 36 meses
- Aprobación de refinanciación con el 10 % de abono
- Cierre de cuentas con condonación

El **control** al procedimiento será la verificación de la recepción por parte de Pacificard sobre las cuentas con liquidación de interés, adicional se verificará si los ejecutivos de cuenta informaron a los clientes sobre el descuento realizado.

9. HONORARIOS, COMISIONES

Luego de concluido el mes Pacificard enviará un dos listados uno de la nueva asignación de cartera y otro documento con los abonos realizados en el mes.

El supervisor de cobranzas realizará un detalle de todos los pagos como informe mensual al Banco el mismo que será detallado el nombre del cliente, el número de tarjeta, el valor pagado y la fecha de pago. Este informe de recuperación tendrá que estar detallado primero las cuentas Visa y luego Mastercard, cuando se obtenga el valor de

recuperación se multiplicará por el 15% y se enviará a Contabilidad para la emisión de la factura.

De igual modo este informe de honorarios se enviará de manera mensual al Banco para la revisión y pago.

Para el cálculo de las comisiones se verá el valor de recuperación de la empresa y adicional si los ejecutivos cumplen con los procedimientos para el pago de comisiones de ser el caso se procederá con el pago. Ver anexo 9.

10. INGRESO DE ABONOS AL SISTEMA

Cuando el supervisor tenga el detalle de los pagos realizados en el mes procederá a dividir entre los ejecutivos de cuenta y se seguirá el procedimiento 3.7.3.4 Página 128.

The screenshot shows a terminal window with the following content:

MICRO1

MASTER CARD DEL ECUADOR
INSERTANDO DATOS

COBROS/ABONOS/CANCELACIONES

Código: 00006568 CARLOS ROBERTO PALACIOS VASQUE 1718134248
Saldo: 588.69 Origen: FAC

TIPO DE DOCUMENTO

- CANCELACION
- ABONO
- NOTA DE CREDITO
- RETENCION

FACTURA
GIRO
NOTA DE DEBITO

MICRO1

MASTERCARD DEL ECUADOR
INSERTANDO DATOS

COBROS/ABONOS/CANCELACIONES

Código: 00006568 CARLOS ROBERTO PALACIOS VASQUE 1718134248
Saldo: 588.69 Origen: CXC

Tipo: CANCELACION

Número...: 00006568 Fecha: 05/04/12 Comprobante: CI-08044
Referencia: CI-08044 Base: 0.00 %: 0.00
C. Contable: Cod.Ret:
Fecha Ret: / /
Número Ret: Autor. Ret:
Concepto...: ABONO FEB/12 CARLOS PALACIOS
MARZO 2012
Valor...: 588.69
Cod.Vend...: M12
Asiento...: CI-08044

El control lo realizará el supervisor de manera aleatoria verificando que los abonos estén bien registrados y afectados al saldo quedando el valor de cobro para el próximo mes.

11. INFORMES

Es importante el tema de la retroalimentación al Banco y lo haremos a través del envío de informes que lo veremos en los procedimientos 3.7.15.4 Página 210 y 3.7.16.4 Página 217.

El informe trimestral lo deberemos presentar cada tres meses, sin pasar la fecha establecida debido a que esto es un puntaje para la calificación como proveedor. El Banco requiere un informe según varias especificaciones que veremos en el Anexo 11. El informe de Juicios será todo el seguimiento de cada una de las cuentas en las cuales se ha iniciado un juicio que deberá ser presentado de manera mensual. Ver Anexo 12.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Podemos concluir que en la empresa Global Support S.A. se ha venido manejando en una forma inapropiada el sistema de control en los servicios complementarios de cobranzas ya que no existe un documento o manual en donde se detalle cada función que tendrá que realizar cada persona involucrada en este proceso, y se pudo identificar los siguientes aspectos:
 - ✓ Las personas claves en la ejecución de cada uno de los procedimientos.
 - ✓ Los procedimientos que cuentan con un control interno.
 - ✓ Los controles claves para poder revisarlos, replantearlos o modificarlos.
- Se pudo detectar que cada empleado no tiene definida su responsabilidad y es importante que cada uno ejecute control interno en sus funciones.
- Se concluye que si hay una debida investigación de los clientes nuevos evitaremos que exista un porcentaje mayor de cartera irrecuperable y a su vez obtengamos mejores resultados en recuperación.
- Se ha observado que algunos procedimientos no tenían una correcta segregación de funciones y que varios procesos no se realizaban de una manera adecuada, con lo cual se considera la elaboración del un diseño de un sistema de control para el servicio complementario de cobranzas tomando en cuenta las inconsistencias encontradas.

- Se concluye que existe una falta de reconocimiento en el mercado ,es decir existe un mercadeo deficiente del producto.
- Se concluye que la empresa tiene incentivos para los empleados pero deberían ser manejados de manera diferente poniendo metas a las que deben llegar para el cálculo de comisiones.
- Se concluye que con la implementación del Control Interno veremos mejores resultados en tres meses aproximadamente.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de un Control Interno para los Servicios Complementarios de Cobranzas ya que con ello lograremos que esta área cumpla con las operaciones de una manera eficiente, optimizando recursos y a su vez la obtención de mejores resultados.
- Se recomienda que los procedimientos planteados sean difundidos a cada uno de los empleados para el conocimiento de cada tarea que deberán realizar en la empresa.
- Se recomienda que se haga un mayor énfasis en la investigación de clientes nuevos debido a que son de más fácil recuperación y podremos obtener más datos y con ello lograremos un nivel menor de socios irrecuperables obteniendo mejores resultados en la recuperación global.

- Se recomienda la implementación de Control Interno para una correcta segregación de funciones a cada uno de los empleados y sea ejecutado de una manera adecuada optimizando recursos y tiempo.
- Se recomienda realizar marketing para un reconocimiento de la empresa a nivel nacional y ello dependerá del Gerente General para que la misma tenga mejores resultados.
- Se recomienda implementar el procedimiento de comisiones es decir los incentivos para los ejecutivos de cuenta para que tengan una participación más activa y exista mejores niveles de recuperación.
- Se recomienda establecer evaluaciones permanentes al personal, para valorar su cumplimiento con respecto al control interno.

BIBLIOGRAFÍA

- HELLRIEGEL, Jackson, *Administración un enfoque basado en competencias*, 9^{na} edición, Editorial Thomson, Bogotá- Colombia 2002.
- AGUIRRE, Juan, *Auditoria III, Control Interno Áreas específicas de implantación procedimiento y control*, Editorial Didáctica Multimedia, Madrid-España, 1997.
- PERDOMO A, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson.
- NARANJO, Alice, *Auditoría y Control Interno*
- MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4^{ta} edición, Editorial Kimpres, Bogotá- Colombia 2005.
- CASHIN, James, *Manual de Auditoria 1*, Grupo Editorial Océano, México 1988.
- CASHIN, James, *Manual de Auditoria 2*, Grupo Editorial Océano, México 1988.

- THOMPSON, Arthur, *Administración Estratégica teoría y casos*, Interamericana, México 2007.
- BRAVO V, Mercedes, *Contabilidad General*, 4ta edición, Editora Nuevo día, Quito, 2001.

ANEXOS

- ANEXO 1: Modelo de Carta
- ANEXO 1.1: Pacificard
- ANEXO 1.2: Banco Internacional
- ANEXO 2: Modelo Hoja de Ruta Envío de Correspondencia
- ANEXO 3: Comprobante de Ingreso/Recibo de Cobro
- ANEXO 4: Modelo de Pagarés
- ANEXO 4.1: Modelo Pagaré Pacificard Visa
- ANEXO 4.2: Modelo Pagaré Pacificard Mastercard
- ANEXO 4.3: Modelo Pagaré a la Vista
- ANEXO 4.4: Modelo Pagaré Banco Internacional Visa
- ANEXO 4.5: Modelo Pagaré Banco Internacional Mastercard
- ANEXO 4.6: Modelo Pagaré Rouse
- ANEXO 5: Modelo Tabla de Amortización
- ANEXO 6: Modelo para cálculo de cuotas pagares
- ANEXO 7: Modelo de Actualización de Datos Clientes
- ANEXO 8: Modelo para control de Refinanciamientos
- ANEXO 9: Tabla de Comisiones
- ANEXO 10: Modelo Control de Llamadas Diarias
- ANEXO 11: Formato de Informe de Gestión Trimestral
- ANEXO 12: Modelo de Análisis de Informe de Gestión
- ANEXO 13: Formato de Informe de Gestión Juicios

ANEXO 1: MODELOS DE CARTA



GSC.156.02.12

Quito, Febrero de 2012

Señor (a) (ita)
JOSE HIDALGO BUENO
Presente:

REFERENCIA: Cuenta No. 4551789000520901

PACIFICARD

Estimado Señor(a):

En días anteriores hemos requerido su saldo vencido sin haber recibido respuesta alguna de su parte.

Nuestra obligación como abogados externos es iniciar de forma inmediata las acciones legales pertinentes para la recuperación de su cuenta vencida.

La siguiente semana estamos solicitando la documentación original a fin de iniciar en los juzgados el juicio pertinente y las medidas precautelares que la ley nos permite.

El valor que adeuda a la presente fecha es de \$ 7.766,86 dólares. No hemos incluido en el mismo, ningún costo por gestión de cobranzas ni honorarios profesionales, a fin de facilitarle el pago.

Esperamos su respuesta de manera urgente. (Ejecutivo de Cta. CARMITA MANJARREZ).

Atentamente,
GLOBAL SUPPORT S.A.

Dra. Eduardo Hermosa Torres
ABOGADA

GSC.158.02.12

Quito, Febrero de 2012

Señor (a) (ita)
TANIA ANDREA RAYO NARANJO
Presente:

REFERENCIA: Cuenta No. 4551779004744953

BANCO INTERNACIONAL

Estimado Señor(a):

En días anteriores hemos requerido su saldo vencido sin haber recibido respuesta alguna de su parte.

Nuestra obligación como abogados externos es iniciar de forma inmediata las acciones legales pertinentes para la recuperación de su cuenta vencida.

La siguiente semana estamos solicitando la documentación original a fin de iniciar en los juzgados el juicio pertinente y las medidas precautelares que la ley nos permite.

El valor que adeuda a la presente fecha es de \$ 5.066,87 dólares. No hemos incluido en el mismo, ningún costo por gestión de cobranzas ni honorarios profesionales, a fin de facilitarle el pago.

Esperamos su respuesta de manera urgente. (Ejecutivo de Cta. CARMITA MANJARREZ).

Atentamente,
GLOBAL SUPPORT S.A.

Dr. Eduardo Hermosa
ABOGADO

ANEXO 2: MODELO ENVIO DE CORRESPONDENCIA




GLOBAL SUPPORT S.A.

CONTROL DE ENVIO DE CORRESPONDENCIA Y GESTIÓN EXTERNA


NOMBRE: _____
FECHA: _____

| No. | NOMBRE DEL CLIENTE | DIRECCION | LABOR A REALIZAR | FIRMA DE QUIEN RECIBE | COMENTARIO |
|-----|--------------------|-----------|------------------|-----------------------|------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

ANEXO 3: RECIBO DE COBRO

 **GLOBAL SUPPORT**
ASESORIA EMPRESARIAL

RECIBO DE COBRO **0000801**

 **Hermosa & Cepeda**
ABOGADOS ASOCIADOS

Cliente: _____

Tarjeta: _____

Valor: _____

Fecha: _____

Recibo del señor (a): _____

La cantidad de: _____

Por concepto de: _____

Recibí conforme: _____ Nombre _____ Firma autorizada _____

SIP IMPRESIONES, Telf.: 2 528 735 Numerado del 0000801 al 0001000

Yáñez pinzón N26-131 y la Niña Edf. las carabelas 2do piso of 204 Telf.: (593-2) 255 8867 / 512 0564 512 0581 / 512 0578

ANEXO 4: MODELOS DE PAGARES

4.1 PACIFICARD VISA



PAGARE A LA ORDEN

POR: \$ 475.20

Debo y pagaré incondicional e irrevocablemente, a la orden el BANCO DEL PACIFICO S.A., en esta ciudad o en la que se me demande, la cantidad CUATROCIENTOS SETENTA Y CINCO CON 20/100 DOLARES DE LOS ESTADOSUNIDOS DE AMERICA, que me obligo a pagar de acuerdo a los montos, plazos y vencimientos señalados a continuación:

| | | | | | |
|----|---|-----|------|-------|-------|
| 1 | A | 30 | días | vista | 42,93 |
| 2 | A | 60 | días | vista | 42,93 |
| 3 | A | 90 | días | vista | 42,93 |
| 4 | A | 120 | días | vista | 42,93 |
| 5 | A | 150 | días | vista | 42,93 |
| 6 | A | 180 | días | vista | 42,93 |
| 7 | A | 210 | días | vista | 42,93 |
| 8 | A | 240 | días | vista | 42,93 |
| 9 | A | 270 | días | vista | 42,93 |
| 10 | A | 300 | días | vista | 42,93 |
| 11 | A | 330 | días | vista | 42,93 |
| 12 | A | 360 | días | vista | 42,93 |

En la fecha de vencimiento de los antedichos valores me obligo incondicionalmente a pagar al Banco del Pacifico la tasa de interés fijada anual, que es de 15.20% anual de acuerdo a las regulaciones del Banco Central del Ecuador o Junta Bancaria, desde la fecha de suscripción de este pagaré hasta el vencimiento del plazo de los respectivos valores.

Declaro que en el evento de falta de pago oportuno de una cualquiera de las obligaciones antes detalladas, el acreedor

podrá declarar de plazo vencido las cuotas posteriores y exigir el inmediato pago de la totalidad de la obligación, más los gastos y/o costas a que hubiere lugar. En caso de mora me(nos) obligo(amos) a pagar el máximo interés de mora

de acuerdo con lo establecido en la correspondiente Regulación expedida por el Directorio del Banco Central (Ex Junta

Monetaria) vigente a la fecha de dicha mora.

En cumplimiento de todo lo estipulado me(nos) obligo(amos) con todos mis(nuestros) bienes presentes o futuros, propios y gananciales; así como autorizo a Banco del Pacifico para que, al vencimiento de las

obligaciones que se derivan del presente documento, acredite como pago parcial o total a las mismas, cualquier depósito que por mi cuenta exista en el Banco del Pacífico, así como aquellos documentos o valores que extendieren a mi favor y/o a mi orden y que existieren en su poder, de cualquier naturaleza que fueren. El acreedor no podrá ser obligado a recibir pagos por partes, ni aún por mis herederos o sucesores.

Declaro(amos) expresamente y bajo mi exclusiva responsabilidad, que no me encuentro comprendido dentro de ninguna de las causales establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y la correspondiente reglamentación sobre la materia, que pudieren calificar la presente obligación como "vinculada" con el Banco, ya sea por propiedad o administración.

Siempre que los suscriptores de este pagaré, en sus calidades de deudores o garantes sean más de uno, los términos del presente documento se entenderán en plural. Igualmente, si el deudor es una persona jurídica, las declaraciones se entienden hechas por su representante legal a nombre de ella.

Quedo(amos) sometido(s) a los jueces o tribunales de esta ciudad o a los que elija el acreedor y a la vía coactiva o a la vía ejecutiva, para lo cual renuncio expresamente fuero y domicilio.

Me obligo(amos) a cubrir todos los gastos y honorarios judiciales y extrajudiciales que ocasionen el cobro de las cuotas u obligaciones contenidas en este instrumento, aún cuando no llegare a pronunciarse sentencia, bastando para determinar tal monto la simple afirmación del acreedor. Sin protesto, eximiendo al acreedor de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo.

Quito, 26 de Enero año 2012.

GOMEZ JOSE RAUL
C.I. 1704934346
Tarjeta Visa Pacificard # 4551-7890-0401-7763

En esta misma fecha, doy mi visto bueno al presente pagare

f) _____

4.2 PACIFICARD MASTERCARD



PAGARE A LA ORDEN

POR: \$743.72

Debo y pagaré incondicional e irrevocablemente, a la orden el PACIFICARD S.A., en esta ciudad o en la que se me demande, la cantidad de SETECIENTOS CUARENTA Y TRES CON 72/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, que me obligo a pagar de acuerdo a los montos, plazos y vencimientos señalados a continuación:

| | | | | | |
|----|---|-----|------|-------|-------|
| 1 | A | 30 | días | vista | 67,20 |
| 2 | A | 60 | días | vista | 67,20 |
| 3 | A | 90 | días | vista | 67,20 |
| 4 | A | 120 | días | vista | 67,20 |
| 5 | A | 150 | días | vista | 67,20 |
| 6 | A | 180 | días | vista | 67,20 |
| 7 | A | 210 | días | vista | 67,20 |
| 8 | A | 240 | días | vista | 67,20 |
| 9 | A | 270 | días | vista | 67,20 |
| 10 | A | 300 | días | vista | 67,20 |
| 11 | A | 330 | días | vista | 67,20 |
| 12 | A | 360 | días | vista | 67,20 |

En la fecha de vencimiento de los antedichos valores me obligo incondicionalmente a pagar Pacificard la tasa de interés fijada anual, que es de 15.20% anual de acuerdo a las regulaciones del Banco Central del Ecuador o Junta Bancaria, desde la fecha de suscripción de este pagaré hasta el vencimiento del plazo de los respectivos valores.

Declaro que en el evento de falta de pago oportuno de una cualquiera de las obligaciones antes detalladas, el acreedor podrá declarar de plazo vencido las cuotas posteriores y exigir el inmediato pago de la totalidad de la obligación, más los gastos y/o costas a que hubiere lugar. En caso de mora me (nos) obligo(amos) a pagar el máximo interés de mora de acuerdo con lo establecido en la correspondiente Regulación expedida por el Directorio del Banco Central (Ex Junta Monetaria) vigente a la fecha de dicha mora.

En cumplimiento de todo lo estipulado me(nos) obligo(amos) con todos mis(nuestros) bienes presentes o futuros, propios y gananciales; así como autorizo a Pacificard para que, al vencimiento de las obligaciones que se derivan del presente documento, acredite como pago parcial o total a las mismas, cualquier depósito que por mi cuenta exista en el Banco del Pacífico, así como aquellos documentos o valores que extendieren a mi favor y/o a mi orden y que existieren en su poder, de cualquier naturaleza que fueren. El acreedor no podrá ser obligado a recibir pagos por partes, ni aún por mis herederos o sucesores.

Declaro(amos) expresamente y bajo mi exclusiva responsabilidad, que no me encuentro comprendido dentro de ninguna de las causales establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y la correspondiente reglamentación sobre la materia, que pudieren calificar la presente obligación como "vinculada" con el Banco, ya sea por propiedad o administración.

Siempre que los suscriptores de este pagaré, en sus calidades de deudores o garantes sean más de uno, los términos del presente documento se entenderán en plural. Igualmente, si el deudor es una persona jurídica, las declaraciones se entienden hechas por su representante legal a nombre de ella.

Quedo(amos) sometido(s) a los jueces o tribunales de esta ciudad o a los que elija el acreedor y a la vía coactiva o a la vía ejecutiva, para lo cual renuncio expresamente fuero y domicilio.

Me obligo(amos) a cubrir todos los gastos y honorarios judiciales y extrajudiciales que ocasionen el cobro de las cuotas u obligaciones contenidas en este instrumento, aún cuando no llegare a pronunciarse sentencia, bastando para determinar tal monto la simple afirmación del acreedor. Sin protesto, eximiendo al acreedor de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo.

Quito, 22 de Septiembre año 2011.

HOYOS CUVI WILSON RENE
C.I. 1707609788
Tarj. Mastercard Pacificard # 5180-3090-0492-6081

En esta misma fecha, doy mi visto bueno al presente pagare

f) _____

4.3 PACIFICARD A LA VISTA



PAGARÉ A LA ORDEN

No. 1/1

POR USD\$ 928,38

Debo y pagaré a **30** días vista en esta ciudad o en el lugar que se me reconvenga a la orden de **PACIFICARD S.A.**, la cantidad de **NOVECIENTOS VIENTE Y OCHO CON 38/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**, valor que he recibido en calidad de préstamo, el mismo que me obligo incondicionalmente a pagar en moneda de curso legal y en el vencimiento del plazo acordado.

También me obligo a pagar el interés convencional de **15.19** % por ciento anual desde el vencimiento hasta la completa cancelación, y en caso de mora, a pagar el máximo interés permitido por la Ley, más todos los gastos judiciales y extrajudiciales que se ocasionaren por el cobro, bastando determinar el monto de tales gastos con la afirmación del acreedor.

Al fiel cumplimiento de lo acordado me obligo con todos mis bienes presentes y futuros, además renuncio domicilio a toda ley o excepción que pudiera favorecerme en juicio y fuera de él. Quedo sometido a los jueces o tribunales de esta ciudad o a los que elija el acreedor y a la vía ejecutiva.

Dejo expresa constancia que el plazo de vista corre desde la fecha de visto bueno que firmo al suscribir este pagaré y que este documento que firmo es totalmente negociable y transferible.

Sin protesto, siempre que los suscriptores de este pagaré, en sus calidades de deudores o garantes sean más de uno, los términos de este pagaré se entenderán en plural.

Quito, 24 de junio del 2011

Vence, Julio 24 del 2011

Nombre: CRISTOBAL ALFREDO RIVADENEIRA
Cédula: 1705138103
Tarjeta: 5545-7490-0622-3526

Visto Bueno – Fecha Ut Supra

En la misma fecha garantizo el cumplimiento de todas las obligaciones, en idénticos términos y condiciones constantes en el pagaré que antecede constituyéndome fiador llano pagador del suscriptor, haciendo deuda ajena deuda propia, renunciando a los beneficios de domicilio, orden o excusión y división de bienes.- Sin protesto

4.4/4.5: BANCO INTERNACIONAL VISA Y MASTERCARD

PAGARE A LA ORDEN CON VENCIMIENTOS SUCESIVOS

Lugar y Fecha de emisión: En Quito, Junio 16 de 2011.
IMPORTE: USD **209.90**

Por valor recibido en préstamo, debo (emos) y pagaré (emos), solidaria e incondicionalmente, en la ciudad de **Quito** o en el lugar en que se me (nos) reconvenga, a la orden del **BANCO INTERNACIONAL S. A.** la cantidad de **DOSCIENTOS NUEVE CON 90/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD 209.90)** Me (nos) obligo (amos) a pagar la suma mencionada en este pagaré a la orden y sus intereses, en la misma moneda esto es en dólares de los Estados Unidos de América, mediante **CUATRO** dividendos iguales y sucesivos de **CINCUENTA Y CUATRO CON 14/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD 54.14)** cada uno de ellos.

El capital entregado en préstamo devengara intereses, que se computarán a razón del **15.20%** anual, Los dividendos antes referidos, que comprende el capital y los intereses sobre el saldo deudor de capital, los pagaré (emos) por periodos vencidos, cada **TREINTA** días vista, a contar desde el visto bueno, tal como consta en la tabla de amortización inserta a continuación.

TABLA DE PAGOS SUCESIVOS.

Interés nominal inicial anual: **15.20%** Interés efectivo inicial anual: %
Período de pago del dividendo: cada 30 días vista

| No. Cuota | días plazo | Interés | Cuota Capital | Total Cuota | Capital |
|-----------|------------|---------|---------------|-------------|--------------|
| | | | | | 209,9 |
| 1 | 30 | 2,64 | 51,49 | 54,14 | 158,41 |
| 2 | 60 | 2,00 | 52,14 | 54,14 | 106,26 |
| 3 | 90 | 1,34 | 52,80 | 54,14 | 53,46 |
| 4 | 120 | 0,67 | 53,46 | 54,14 | 0,00 |

Unilateral y anticipadamente, el acreedor podrá dar por vencido el plazo de este pagaré, si yo (nosotros) incumplo (imos) total o parcialmente, con el pago de cualquiera de las cuotas o capital o intereses establecidas en este pagaré a la orden.

En caso de mora, pagaré (mos), sobre los valores de capital no cancelados, desde la fecha que se inició la mora hasta la del pago total, el interés que estuvo vigente a la fecha del vencimiento, más un recargo del diez por ciento (0.1 veces) calculado sobre dicho interés por concepto de mora, Si ello no fuere aplicable por disposición anterior pagare (mos) los intereses moratorios calculados a la máxima tasa de interés de mora que este vigente a la fecha de vencimiento de la respectiva obligación, dispuesta en la Codificación de Regulaciones del Directorio del Banco Central, en concordancia con el último inciso del artículo 2136 del Código Civil, o, en todo caso, con el máximo de interés moratorio permitido por las disposiciones legales vigentes, siendo suficiente para la fijación de la tasa moratoria, la simple afirmación que el Banco Internacional S. A. Haga al respecto. Si el acreedor diera por vencido el plazo de este pagare en forma anticipada, pagaré (emos) la tasa de mora desde la fecha en que se declaro el vencimiento, sobre la totalidad del capital no cubierto.

Además son de mí (nuestra) cuenta los impuestos y tasas que genere este pagaré a la orden, así como todos los gastos judiciales y extrajudiciales que demande el cobro del mismo, incluyendo honorario de abogados, bastando para establecer su monto la simple afirmación que el acreedor haga al respecto.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado, me (nos) obligo con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros, El Banco Internacional S. A. queda autorizado para debitar de las cuentas corrientes o de

cualquier otra clase, del deudor o deudores principales, y/o avalista o avalistas el importe de este pagare, más los intereses y gastos, Igualmente, queda el Banco facultado para disponer de los valores de cualquiera de los obligados que, a cualquier titulo o bajo cualquier modalidad, estuviere en su poder, como pago parcial o total de este pagaré
El pago no podrá hacerse por partes, ni aún por mis (nuestros) herederos o sucesor.

Renuncio (amos) domicilio, y me (nos) someto (emos) a los jueces de la provincia de Pichincha con asiento en la ciudad de Quito, o a los que elija el acreedor.

Sin protesto. Exímase de presentación para el pago y de aviso por falta de estos hechos.

En Quito, Diciembre 16 de 2011.

X.....
Nombre: COLLAGUAZO DIGUAY ELSA CRISTINA
C. I: 1714307293

VISTO BUENO: En Quito, Diciembre 16 de 2011.

X.....
Nombre: COLLAGUAZO DIGUAY ELSA CRISTINA
C. I: 1714307293

ANEXO 5: MODELO TABLA DE AMORTIZACIÓN

TABLA DE AMORTIZACIÓN

BANCO INTERNACIONAL

| No. Cuota | días plazo | Interes | Cuota Capital | Total Cuota | Capital |
|-----------|------------|---------|---------------|-------------|----------------|
| | | | | | 2998,99 |
| 1 | 30 | 37,79 | 358,65 | 396,44 | 2640,34 |
| 2 | 60 | 33,27 | 363,17 | 396,44 | 2277,17 |
| 3 | 90 | 28,69 | 367,75 | 396,44 | 1909,42 |
| 4 | 120 | 24,06 | 372,38 | 396,44 | 1537,04 |
| 5 | 150 | 19,37 | 377,07 | 396,44 | 1159,97 |
| 6 | 180 | 14,62 | 381,82 | 396,44 | 778,14 |
| 7 | 210 | 9,80 | 386,63 | 396,44 | 391,51 |
| 8 | 240 | 4,93 | 391,51 | 396,44 | 0,00 |

TABLA DE AMORTIZACIÓN

BANCO PACÍFICO

| | | | | | |
|----|---|-----|------|-------|-------|
| 1 | A | 30 | días | vista | 48,88 |
| 2 | A | 60 | días | vista | 48,88 |
| 3 | A | 90 | días | vista | 48,88 |
| 4 | A | 120 | días | vista | 48,88 |
| 5 | A | 150 | días | vista | 48,88 |
| 6 | A | 180 | días | vista | 48,88 |
| 7 | A | 210 | días | vista | 48,88 |
| 8 | A | 240 | días | vista | 48,88 |
| 9 | A | 270 | días | vista | 48,88 |
| 10 | A | 300 | días | vista | 48,88 |
| 11 | A | 330 | días | vista | 48,88 |
| 12 | A | 360 | días | vista | 48,88 |

ANEXO 6: MODELO PARA CÁLCULO DE CUOTAS PACIFICARD



CÁLCULO DE INTERÉS PACIFICARD

NOMBRE: PABLO ALMEIDA

VALOR DE CAPITAL: 605,39

20% DE ABONO INICIAL: 121,08

VALOR A REFINANCIAR: 484,31

CÁLCULO DE CUOTAS MENSUALES

| CAPITAL | MESES | TASA | INTERES | VALOR TOTAL | CUOTA |
|---------|-------|--------|---------|-------------|--------|
| 484,31 | 1 | 1,26% | 6,10 | 490,41 | 490,41 |
| 484,31 | 2 | 1,90% | 9,20 | 493,51 | 246,76 |
| 484,31 | 3 | 2,54% | 12,30 | 496,61 | 165,54 |
| 484,31 | 4 | 3,18% | 15,40 | 499,71 | 124,93 |
| 484,31 | 5 | 3,83% | 18,55 | 502,86 | 100,57 |
| 484,31 | 6 | 4,47% | 21,65 | 505,96 | 84,33 |
| 484,31 | 7 | 5,12% | 24,80 | 509,11 | 72,73 |
| 484,31 | 8 | 5,78% | 27,99 | 512,31 | 64,04 |
| 484,31 | 9 | 6,43% | 31,14 | 515,45 | 57,27 |
| 484,31 | 10 | 7,09% | 34,34 | 518,65 | 51,86 |
| 484,31 | 11 | 7,75% | 37,53 | 521,85 | 47,44 |
| 484,31 | 12 | 8,42% | 40,78 | 525,09 | 43,76 |
| 484,31 | 15 | 10,42% | 50,47 | 534,78 | 35,65 |
| 484,31 | 18 | 12,45% | 60,30 | 544,61 | 30,26 |
| 484,31 | 21 | 14,51% | 70,27 | 554,59 | 26,41 |
| 484,31 | 24 | 16,59% | 80,35 | 564,66 | 23,53 |
| 484,31 | 36 | 25,14% | 121,76 | 606,07 | 16,84 |
| 484,31 | 48 | 34,06% | 164,96 | 649,27 | 13,53 |
| 484,31 | 60 | 43,35% | 209,95 | 694,26 | 11,57 |

ANEXO 7: MODELO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS CLIENTES



| DATOS PARA UN REFINANCIAMIENTO TARJETAS DE CREDITO PACIFICARD | |
|---|----------------------|
| DATOS GENERALES | |
| Nombre del Títular | <input type="text"/> |
| Número de Tarjeta | <input type="text"/> |
| Cédula | <input type="text"/> |
| Estado Civil | <input type="text"/> |
| DATOS DEL LUGAR DE TRABAJO | |
| Ciudad | <input type="text"/> |
| Nombre de la empresa | <input type="text"/> |
| Cargo | <input type="text"/> |
| Tiempo | <input type="text"/> |
| Sueldo | <input type="text"/> |
| Dirección de trabajo | <input type="text"/> |
| Teléfono de trabajo | <input type="text"/> |
| Si es independiente: | |
| Número de Ruc | <input type="text"/> |
| Actividad que realiza la empresa | <input type="text"/> |
| DATOS DEL DOMICILIO | |
| Ciudad | <input type="text"/> |
| Dirección del domicilio | <input type="text"/> |
| Dato de referencia del domicilio | <input type="text"/> |
| Teléfono del domicilio | <input type="text"/> |
| Célular | <input type="text"/> |
| DATOS DEL CONYUGE | |
| Nombre | <input type="text"/> |
| Cédula | <input type="text"/> |
| Lugar de Trabajo | <input type="text"/> |
| cargo | <input type="text"/> |
| Tiempo | <input type="text"/> |
| Sueldo | <input type="text"/> |
| Dirección del trabajo del conyuge | <input type="text"/> |
| Teléfono del trabajo del conyuge | <input type="text"/> |
| Célular | <input type="text"/> |
| REFERENCIA FAMILIAR 1 | |
| Nombre | <input type="text"/> |
| Parentesco | <input type="text"/> |
| Dirección | <input type="text"/> |
| Teléfono | <input type="text"/> |
| RIESGO DEL CLIENTE (solo para el banco) | |
| Reporte en Central de Riesgos | <input type="text"/> |
| Reporte en visa (si tiene créditos, sobregiros, ctas, inversiones, etc. | <input type="text"/> |
| <div style="border-top: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto;"></div> firma cliente | |
| Comentario del Ejecutivo de Agencia: <input type="text"/> | |
| VISTO BUENO GERENTE DE AGENCIA | |
| Documentación Requerida: Copias de cédula, copias de papeleta de votación, pago servicio (luz, agua, teléfono), Certificado de trabajo, copias del RUC en caso de tener actividad independiente 3 últimas declaraciones SRI | |

ANEXO 9: MODELO CONTROL DE LLAMADAS



CONTROL DE LLAMADAS TELEFÓNICAS

MES: FEBRERO

| DIA | NUMERO DE LLAMADAS DIARIAS | | | | | NUMERO ESTIMADO DE CLIENTES GESTIONADOS | | | | |
|----------------|----------------------------|-------------------|----------------|-------------|------------|---|-------------------|----------------|------------|------------|
| | LUIS VIZUETE | JOSE LUIS QUIZHPE | VERONICA TELLO | CARMITA | FRANCISCO | LUIS VIZUETE | JOSE LUIS QUIZHPE | VERONICA TELLO | CARMITA | FRANCISCO |
| 01/02/2012 | 167 | 30 | 256 | 0 | 0 | 56 | 40 | 85 | 0 | 0 |
| 02/02/2012 | 169 | 141 | 212 | 0 | 0 | 56 | 47 | 71 | 0 | 0 |
| 03/02/2012 | 159 | 229 | 167 | 0 | 0 | 53 | 76 | 56 | 0 | 0 |
| 06/02/2012 | 113 | 113 | 159 | 0 | 0 | 38 | 38 | 53 | 0 | 0 |
| 07/02/2012 | 33 | 54 | 207 | 142 | 0 | 11 | 18 | 69 | 47 | 0 |
| 08/02/2012 | 168 | 120 | 279 | 186 | 0 | 56 | 40 | 93 | 62 | 0 |
| 09/02/2012 | 98 | 83 | 204 | 167 | 0 | 33 | 28 | 68 | 56 | 0 |
| 10/02/2012 | 0 | 0 | 0 | 183 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 0 |
| 13/02/2012 | 142 | 0 | 261 | 172 | 83 | 47 | 0 | 87 | 57 | 28 |
| 14/02/2012 | 91 | 0 | 279 | 113 | 64 | 30 | 0 | 93 | 38 | 21 |
| 15/02/2012 | 123 | 0 | 228 | 120 | 75 | 41 | 0 | 76 | 40 | 25 |
| 16/02/2012 | 153 | 0 | 218 | 116 | 86 | 51 | 0 | 73 | 39 | 29 |
| 17/02/2012 | 123 | 0 | 216 | 86 | 133 | 41 | 0 | 72 | 29 | 44 |
| 20/02/2012 | - | - | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21/02/2012 | - | - | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22/02/2012 | 163 | 159 | 240 | 163 | 77 | 54 | 53 | 80 | 54 | 26 |
| 23/02/2012 | 144 | 170 | 224 | 142 | 107 | 48 | 57 | 75 | 47 | 36 |
| 24/02/2012 | 155 | 145 | 211 | 117 | 133 | 52 | 48 | 70 | 39 | 44 |
| 27/02/2012 | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28/02/2012 | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29/02/2012 | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALES | 2001 | 1244 | 3361 | 1707 | 758 | 667 | 415 | 1120 | 569 | 253 |



CA Call Accounting

Principal

Total

Opciones

Baja

Principal

Central: 0:TDA 100

Sección: Todos

Extensión: 107

Tipo de llamada: Todos

Fecha de inicio: 25 / 02 / 2012

Fecha final: 25 / 02 / 2012

Buscar

Borrar

Guardar en CSV

Imprimir

Borrar

Tarificación de llamadas total: 1117,89 USD

< Anterior 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siguiente >

204 registro(s) encontrado(s)

| Tipo de llamada | Fecha/hora | Extensión | LN | Nombre/número de teléfono | Timbre | Duración | Tarificaciones | Central | Sección |
|-----------------|------------------|-----------|----|---------------------------|--------|----------|----------------|---------|---------|
| Salida | 25/02/2012 16:05 | 107 | 01 | 098318768 | | 00:01'08 | | 0,23 0 | |
| Salida | 25/02/2012 16:04 | 107 | 03 | 2232149 | | 00:01'00 | | 0,02 0 | |
| Salida | 25/02/2012 16:03 | 107 | 03 | 2232148 | | 00:00'17 | | 0,01 0 | |
| Salida | 25/02/2012 16:02 | 107 | 04 | 2232148 | | 00:00'25 | | 0,01 0 | |
| Salida | 25/02/2012 16:01 | 107 | 01 | 088032835 | | 00:00'46 | | 0,16 0 | |
| Salida | 25/02/2012 16:00 | 107 | 01 | 098032835 | | 00:00'10 | | 0,04 0 | |
| Salida | 25/02/2012 16:00 | 107 | 03 | 2535592 | | 00:01'03 | | 0,02 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:59 | 107 | 03 | 2481787 | | 00:00'06 | | 0,00 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:56 | 107 | 02 | 2688499 | | 00:00'22 | | 0,01 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:55 | 107 | 02 | 3035949 | | 00:00'24 | | 0,01 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:55 | 107 | 02 | 09567647412 | | 00:01'46 | | 0,35 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:51 | 107 | 04 | 3035949 | | 00:00'02 | | 0,00 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:49 | 107 | 01 | 2558959 | | 00:00'13 | | 0,00 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:49 | 107 | 01 | 092931884 | | 00:00'58 | | 0,19 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:48 | 107 | 03 | 084647820 | | 00:01'14 | | 0,25 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:45 | 107 | 01 | 2558959 | | 00:00'54 | | 0,02 0 | |
| Salida | 25/02/2012 15:44 | 107 | 02 | 084188889 | | 00:00'24 | | 0,08 0 | |

ANEXO 10: TABLA DE COMISIONES



CUADRO DE COMISIONES PARA RECAUDADORES GLOBAL SUPPORT SA

| VALOR RECUPERADO | % | VALOR RECIBIDO | COSTOS FIJOS | GANANCIA PERDIDA NETA | COMISION | VALOR A RECIBIR RECAUDADOR | NO. RECAUDADORES | VALOR POR PERSONA |
|------------------|------|----------------|--------------|-----------------------|----------|----------------------------|------------------|-------------------|
| 18.000,00 | 0,13 | 2.340,00 | 7.273,00 | -4.933,00 | 15% | -739,95 | 3 | -246,65 |
| 20.000,00 | 0,13 | 2.600,00 | 7.273,00 | -4.673,00 | 15% | -700,95 | 3 | -233,65 |
| 25.000,00 | 0,13 | 3.250,00 | 7.273,00 | -4.023,00 | 15% | -603,45 | 3 | -201,15 |
| 30.000,00 | 0,13 | 3.900,00 | 7.273,00 | -3.373,00 | 15% | -505,95 | 3 | -168,65 |
| 35.000,00 | 0,13 | 4.550,00 | 7.273,00 | -2.723,00 | 15% | -408,45 | 3 | -136,15 |
| 40.000,00 | 0,13 | 5.200,00 | 7.273,00 | -2.073,00 | 15% | -310,95 | 3 | -103,65 |
| 45.000,00 | 0,13 | 5.850,00 | 7.273,00 | -1.423,00 | 15% | -213,45 | 3 | -71,15 |
| 50.000,00 | 0,13 | 6.500,00 | 7.273,00 | -773,00 | 15% | -115,95 | 3 | -38,65 |
| 60.000,00 | 0,13 | 7.800,00 | 7.273,00 | 527,00 | 15% | 79,05 | 3 | 26,35 |
| 70.000,00 | 0,13 | 9.100,00 | 7.273,00 | 1.827,00 | 15% | 274,05 | 3 | 91,35 |
| 80.000,00 | 0,13 | 10.400,00 | 7.273,00 | 3.127,00 | 15% | 469,05 | 3 | 156,35 |
| 90.000,00 | 0,13 | 11.700,00 | 7.273,00 | 4.427,00 | 15% | 664,05 | 3 | 221,35 |
| 100.000,00 | 0,13 | 13.000,00 | 7.273,00 | 5.727,00 | 15% | 859,05 | 3 | 286,35 |
| 110.000,00 | 0,13 | 14.300,00 | 7.273,00 | 7.027,00 | 15% | 1.054,05 | 3 | 351,35 |
| 120.000,00 | 0,13 | 15.600,00 | 7.273,00 | 8.327,00 | 15% | 1.249,05 | 3 | 416,35 |
| 130.000,00 | 0,13 | 16.900,00 | 7.273,00 | 9.627,00 | 15% | 1.444,05 | 3 | 481,35 |
| 140.000,00 | 0,13 | 18.200,00 | 7.273,00 | 10.927,00 | 15% | 1.639,05 | 3 | 546,35 |

ANEXO 11: FORMATO DE INFORME DE GESTIÓN TRIMESTRAL



INFORME DE GESTIÓN TRIMESTRAL

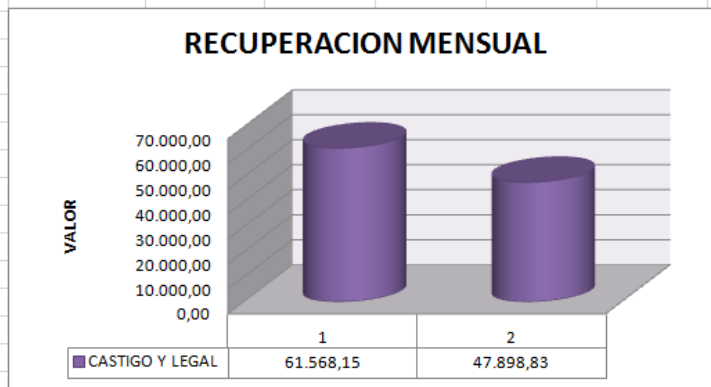
| CODIGO CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | NÚMERO DE TARJETA | FECHA DE ASIGNACIÓN | ESTADO DE CLIENTE | VALOR A COBRAR | GESTIÓN REALIZADA |
|----------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|----------------|--|
| 00000006 | ELIZABETH PEÑAFEL | 5180309003087778 | 24/01/2005 | RECUPERABLE | 562,77 | SOCIA DEPOSITABA 10 MENSUALES ULTIMO PAGO EN DICE LA MADRE DE CLIENTE Q ESTA ENFERMA RECIENTE OPERADA HACE OFRECIMIENTO MARZO PRIMERA SEMANA SE PRESIONA |
| 00000036 | HENRY GARZON GOMEZ | 455179900139503 | 31/01/2007 | RECUPERABLE | 184,72 | CLIENTE TIENE VARIOS OFRECIMIENTOS DE PAGO PERO NO CUMPLE SE DEJAN MENSUALES DE VOZ Y CON FAMILIARES SE INSISTIRA EN LA CUENTA. |
| 00000228 | CRISTIAN DE LA TORRE | 5180309004837684 | 24/01/2005 | RECUPERABLE | 2643,79 | SE ENVIA MAIL A CLIENTE INDICA QUE ESTA RADICADO EN VENEZUELA PERO QUEVA A REALIZAR ABONOS MENSUALES |
| 00000247 | CARLOS JACOME H | 554438900009109 | 24/01/2005 | RECUPERABLE | 4108,67 | CLIENTE TIENE MUCHOS OFRECIMIENTOS DE PAGO SE LO PRESIONA ALEGA QUE TIENE OTRA TARJETA Y QUE ESTA ABONANDO A ESTA |
| 00000405 | CARLOS PROAÑO V | 5180309003986540 | 22/04/2005 | RECUPERABLE | 52,27 | CLIENTE ESTA REALIZANDO ABONOS A LA CUENTA TODOS LOS MESES NO HAY PROBLEMA SEGUIR CONFIRMANDO |
| 00000433 | CARLA PACAS BORJA | 518030900460297 | 22/04/2005 | RECUPERABLE | 47,15 | CLIENTE OFRECE HACER EL ABONO PERO NO CUMPLE CON LO OFRECIDO CELULAR SE DEJA MENSUAL DE VOZ ADICIONALES NO CONTESTAN |
| 00000538 | GERARDO JARAMILLO H | 5422589004014438 | 09/02/2006 | RECUPERABLE | 1894,85 | SE CONVERSA CON SOCIO QUE NO PUDO REALIZA ABONO EN FEBRERO POR QUE LE OPERARON PERO HASTA EL FIN DE MARZO ABONA 120 |
| 00000601 | MONICA GOMEZ P | 5180309004492084 | 13/02/2006 | RECUPERABLE | 728,98 | CLIENTE OFRECE PAGOS MENSUALES PERO NO CUMPLE SE DEJA SE LE VA A COBRAR PERO NO HAY RESPUESTA |
| 00000658 | VALERIA VERA DE SOSA | 5180309003087547 | 28/02/2007 | RECUPERABLE | 616,48 | SOCIA REALIZO UN ABONO PEQUEÑO, OFRECE OTROS ABONOS PERO NO CUMPLE INDICA Q NO TIENEN DINERO EL ESPOSO TAMBIEN ES DEUDOR NO DA SOLUCION |
| 00000638 | MARIA FERNANDA SAMANIEGO ALMEI | 5422589002054824 | 15/02/2006 | RECUPERABLE | 249,72 | CLIENTE CANCELA EL TOTAL DE LA DEUDA CON EL BANCO |
| 00000684 | MARIA JOSE TORRES | 455179900400708 | 30/03/2007 | RECUPERABLE | 7216,93 | SE DEJA MENSUALES CON HERMANO ANDRES TORRES NO QUIERE DAR INFORMACION SOBRE TITULAR |
| 00000687 | FRANCISCO BARONA | 455179900495773 | 30/03/2007 | RECUPERABLE | 435,5 | CLIENTE TIENE REFANCIADA LA DEUDA ESTA CUMPLIENDO NORMALMENTE CON ABONOS |
| 00000716 | GLENDIA SHUGULI ONA | 5180309008203941 | 30/03/2007 | RECUPERABLE | 1223,1 | CLIENTE REFANCIADA LA CUENTA CON ABONO DE 3005 A 6 PAGOS DE 16073 CADA 20 PRIMER PAGO 20 DE ABRIL EN NUESTRAS OFICINAS FIRMA CONVENIO. |
| 00000727 | DANIEL LUZURIAGA GUEVARA | 455179900257643 | 30/04/2007 | RECUPERABLE | 74,366 | SOCIO DEPOSITA ABONOS DE 20 MENSUALES ESTA CUMPLIENDO HASTA EL MOMENTO LE FALTA UN PAGO PARA LIQUIDAR. |
| 00000757 | RIDO CADENA | 4551799005884807 | 31/05/2007 | RECUPERABLE | 181,15 | CLIENTE TIENE VARIOS OFRECIMIENTOS DE PAGO PERO NO CUMPLE CAMBIA DE FECHAS CONSTANTEMENTE |
| 00000767 | SANDRA ROBALINO SILVA | 5180309004083396 | 31/05/2007 | RECUPERABLE | 8527,59 | SE CONVERSA CON ESPOSO ANGELO PIEDRA INDICA QUE EL QUIERE SEGUIR PAGANDO 150 MENSUALES PERO QUE NO CONTINUAMOS CON EL JUICIO |

ANEXO 11: MODELO DE ANÁLISIS DE INFORME DE GESTIÓN

1. RECUPERACIÓN MENSUAL GLOBAL SUPPORT S.A. 2012

| CARTERA | ENERO | FEBRERO | TOTAL |
|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| CASTIGO Y LEGAL | 61.568,15 | 47.898,83 | 109.466,98 |
| TOTAL | 61.568,15 | 47.898,83 | 109.466,98 |

GRAFICO:

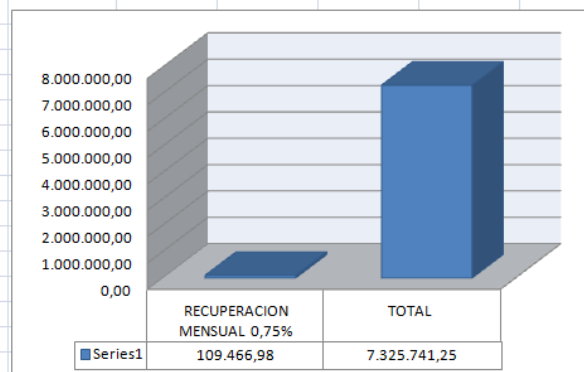


2. PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN EN BASE A CARTERA TOTAL

| CARTERA | RECUPERACION |
|--------------|--------------|
| RECUPERACION | 109.466,98 |
| TOTAL | 7.325.741,25 |

**0.75%
RECUPERACIÓN MENSUAL**

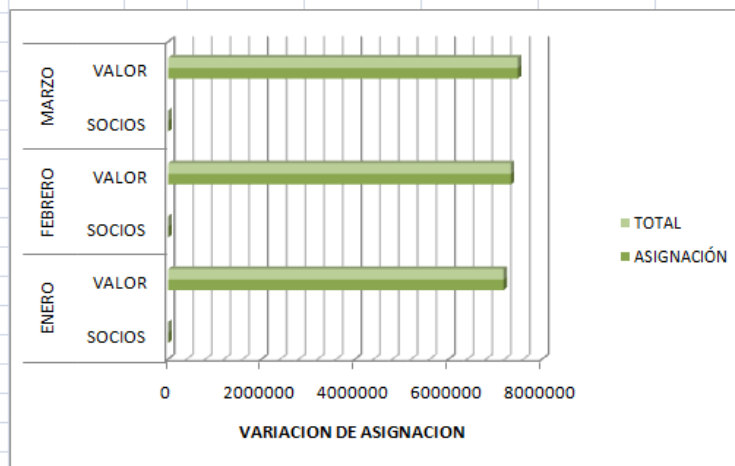
GRAFICO:



3.VARIACIÓN DE ASIGNACIÓN DE CARTERA GLOBAL SUPPORT S.A. 2012

| CARTERA | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | |
|------------|--------|--------------|---------|--------------|--------|--------------|
| | SOCIOS | VALOR | SOCIOS | VALOR | SOCIOS | VALOR |
| ASIGNACIÓN | 2516 | 7.170.589,41 | 2576 | 7.325.741,25 | 2616 | 7.474.377,55 |
| TOTAL | 2516 | 7.170.589,41 | 2576 | 7.325.741,25 | 2616 | 7.474.377,55 |
| DIFERENCIA | | | 60 | 155.151,84 | 40 | 148.636,30 |

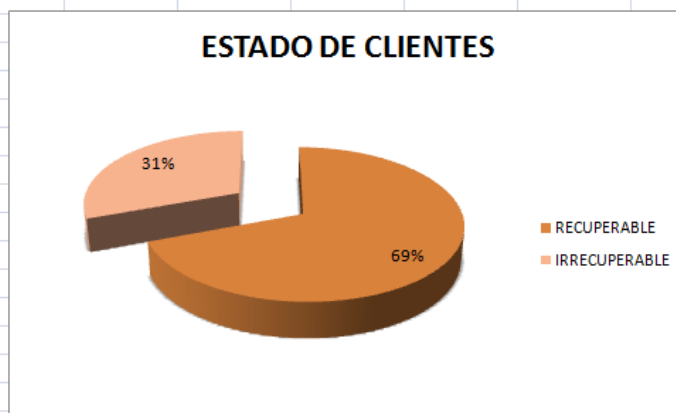
GRAFICO:



4. ESTADO DE CLIENTES GLOBAL SUPPORT S.A. 2012

| CARTERA | CONSOLIDADO | |
|---------------|-------------|--------------|
| | SOCIOS | VALOR |
| RECUPERABLE | 1814 | 5.009.608,23 |
| IRRECUPERABLE | 802 | 2.464.769,32 |
| TOTAL | 2616 | 7.474.377,55 |

GRAFICO:



ANEXO 13: FORMATO DE INFORME DE JUICIOS

INFORME DE JUICIOS



| N° ST | FECHA INICIO | ULTIMA PROVID | CEDULA | SOCIO | TARJETA | VALOR DEMANDA DA | VALOR SIST TIPO DEMI | JZGO. | ESTADO DEL JUICIO | | | | | | OBSERVACIONES | | |
|---------------------------------|--------------|---------------|------------|--------------------------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------|-------------------|---------|-----|--------------|----------|------------|---------------|-----------|--|
| | | | | | | | | | CALIF. CON SEC | SIN SEC | EIB | M. Calulares | EJECUTAR | JUICIO NO. | | | |
| Actualizado al 30 de Enero 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Cas | 07/12/08 | 20/09/2011 | 170927754 | Rodrigo Ferrer-Hato-Alvear | 554614005482503 | 14.047,10 | 11.300,92 | EJECUTIVA | 4 | | X | X | X | X | | 2008-0515 | liquidación de cosas |
| 2 Cas | 06/12/08 | 27/09/2011 | 170688812 | Maria Elisa Iglesias Baquero | 5422593001394908 | 4.817,65 | 8.477,48 | EJECUTIVA | 11 | | X | X | | | | 2009-0065 | agregado publicaciones de citación por la prensa |
| 3 Cas | 06/12/08 | 24/11/2010 | 170229275 | Douglas Raúl López Pinto | 54225930019429730 | 8.212,45 | 14.602,44 | EJECUTIVA | 24 | | X | X | | | | 2008-1199 | ampliación de sentencia - socio tra falxido |
| 4 Cas | 06/12/08 | 25/05/2011 | 1707711594 | German Enrique Tabango Romo | 5100390003761489 | 3.252,60 | 3.563,46 | EJECUTIVA | 8 | X | | | | | | 2008-1212 | en búsqueda de dirección actual para citar |
| 5 Cas | 31/02/09 | 19/02/2010 | 1711469773 | Sasha Karissa Marinque Santana | 54225930013581165 | 6.194,28 | 7.594,70 | EJECUTIVA | 12 | | X | | | | | 2008-1247 | nueva dirección para citar |
| 6 Cas | 06/12/08 | 23/03/2010 | 1709225914 | Mauricio Enrique Cabo Gabor | 54225930010610509 | 5.160,71 | 8.040,23 | EJECUTIVA | 20 | | X | | | | | 2008-1216 | juicio tra desaparecido en el juzepto |