



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA COMERCIAL PRODELTA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO DE ENERO – DICIEMBRE DE 2014”.

**AUTORA:**

RONQUILLO RONQUILLO NANCY DEL ROCÍO  
GUEVARA HIDALGO LILIANA ANGÉLICA

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación”, previo a la obtención del título de Licenciatura de Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por las Srtas.: **RONQUILLO RONQUILLO NANCY DEL ROCÍO** y **GUEVARA HIDALGO LILIANA ANGÉLICA** han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón

**DIRECTORA**

---

Ing. María Elena Espín Oleas

**MIEMBRO**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras Ronquillo Ronquillo Nancy del Rocío y Guevara Hidalgo Liliana Angélica declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que el resultado del mismo es auténtico y original. Los textos constantes en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Ambato, 22 de diciembre del 2015

---

**Ronquillo Ronquillo Nancy del Rocío**

**C/I: 180460109-2**

---

**Guevara Hidalgo Liliana Angélica**

**C/I: 180453048-1**

## **DEDICATORIA**

*A mi querido padre Carlos Eduardo Ronquillo.*

*Por ser mi apoyo mi amigo y confidente en esta trayectoria de mi vida,*

*Por ser mi inspiración y ejemplo a seguir.*

*A mis hermanas y sobrinos por ser cómplices de mis locuras de los buenos y malos momentos de mi vida.*

*A los Ingenieros de la Escuela Politécnica de Chimborazo por habernos transmitido*

*Sus conocimientos como verdaderos amigos y maestros.*

***Nancy***

*A mis queridos padres Elena Hidalgo y Jorge Guevara*

*Quien con su infinito amor y sacrificio han sabido apoyarme incondicionalmente, en cada momento de mi vida, quienes fueron un pilar fundamental dentro de todo este proceso de formación tanto profesional como personal.*

*A mi esposo por ser mi amigo y confidente por haberme brindado sus consejos y enseñanzas para concretar uno de mis más grades objetivos.*

***Liliana***

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darnos la oportunidad de culminar con una de las etapas de nuestras vidas por la salud y la fuerza necesaria para plasmar nuestros sueños en realidad.*

*A nuestros padres por su apoyo y confianza de forma incondicional.*

*A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de Contabilidad y Auditoría y sus docentes por habernos compartido sus conocimientos por haber sido unos excelentes maestros y darnos la oportunidad de educarnos en tan prestigiosa institución.*

*A la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda., en especial al Gerente General Don Fabián Suarez por habernos dado la oportunidad de realizar nuestro tema de titulación.*

*A la Lcda. Mónica Brito directora del tribunal, quien con su experiencia, asesoramiento y humildad, nos guio y brindó su ayuda para la ejecución de la misma.*

*A la Ing. María Elena Espín miembro del trabajo de titulación, por su asesoramiento y apoyo durante el desarrollo de la misma.*

*Nancy y Liliana*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo .....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1.1 Formulación del Problema .....	5
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.1.1. Definición de Auditoría .....	8
2.1.3 Informe de Auditoría .....	10
2.1.3.1 Tipos de informes .....	10
2.1.4. Importancia de Auditoría .....	11
2.1.5 Alcance de la Auditoría .....	11
2.1.6 Tipos de Auditoría .....	12
2.1.6.01. Auditoría de Gestión.....	13
2.1.6.02. Indicadores de la Auditoría de Gestión.....	14
2.1.8. Normas de Auditoría.....	16
2.2. CONTROL INTERNO .....	18

2.2.1	Función del Crédito .....	20
2.2.2	Ventajas y desventajas del Crédito .....	20
2.2.4	Desventajas .....	21
2.2.5	Principios de la Gestión de Crédito .....	22
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>30</b>
2.4	VARIABLES .....	30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	38
3.4.1	Métodos. ....	38
3.4.2	Técnicas e Instrumentos. ....	38
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>49</b>
4.1	TÍTULO. ....	49
4.1.1	Motivo .....	49
4.1.2	Objetivos .....	49
4.1.3	Alcance.....	50
4.1.4	Enfoque .....	50
4.1.5	Indicadores a utilizar. ....	51
4.1.6	Marcas .....	51
4.1.7	Índices y referencias.....	51
4.2.2	Misión. ....	58
4.2.3	Visión.....	58
4.2.9	Archivo corriente .....	64
4.2.11	Funcionarios importantes.....	69
4.2.1	Misión .....	70
4.2.14	Valores Corporativo.....	70
4.2.14	Base legal.....	71
4.2.15	Cuestionario para evaluar los cobros .....	73
4.2.16	Cuestionario para evaluar los créditos .....	75
4.2.17	Programa de auditoría.....	77
4.2.18	Cuestionario de control interno.....	78
4.2.19	Determinación del nivel de riesgo .....	79
4.2.20	Matriz de ponderación .....	81

4.2.21	Ambiente de control:.....	82
4.2.21	Informe del control interno .....	97
4.2.22	Orden de trabajo.....	102
4.2.22	Memorandum de planificación .....	103
4.2.25	Análisis de las carteras vencidas.....	109
4.2.28	Proceso de cobranza.....	113
	CONCLUSIONES:.....	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA .....	127
	ANEXOS.....	128



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Indicadores de gestión.....	14
TABLA 2: Técnicas de Auditoría .....	16
TABLA 3: Variable Independiente .....	31
TABLA 4: Variable Dependiente.....	34
TABLA 5: Otorgamiento de un Crédito.....	39
TABLA 6: Tiempo Prudente para Cobrar un Crédito .....	40
TABLA 7: Políticas de Crédito .....	41
TABLA 8: Financiamiento y Obligaciones.....	42
TABLA 9: Cancelaciones.....	43
TABLA 10: Estructura Organizacional.....	44
TABLA 11: Personal capacitado.....	45
TABLA 12: Duplicación de Trabajo .....	46
TABLA 13: Conducta y ética.....	47
TABLA 14: Políticas y Manuales .....	48
TABLA 15: Archivo Permanente.....	55
TABLA 16: Marcas de Auditoría.....	63
TABLA 17: Archivo Corriente .....	64
TABLA 18: Archivo Corriente .....	65
TABLA 19: Funciones Importantes .....	69
TABLA 20 Matriz de Ponderación .....	81
TABLA 21: Ambiente de Control.....	82
TABLA 22: Actividades de Control.....	84
TABLA 23: Información y Comunicación.....	86
TABLA 24: Supervisión y Monitoreo.....	88
TABLA 25: Fase III Ejecución .....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Modelo COSO I y COSO II .....	19
GRÁFICO 2: Funciones de Crédito .....	20
GRÁFICO 3: Otorgamiento de un Crédito .....	39
GRÁFICO 4: Tiempo prudente para cobrar un crédito.....	40
GRÁFICO 5: Política de la empresa .....	41
GRÁFICO 6: Financiamiento de Obligaciones .....	42
GRÁFICO 7: Cancelaciones .....	43
GRÁFICO 8: Estructura Organizacional .....	44
GRÁFICO 9: Personal Capacitado .....	45
GRÁFICO 10: Duplicación de Trabajo .....	46
GRÁFICO 11: Conducta y Ética .....	47
GRÁFICO 12: Política y Procedimientos .....	48
GRÁFICO 13: Logotipo de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. ....	56
GRÁFICO 14: Evaluación del Cobro .....	74
GRÁFICO 15: Evaluación de Crédito .....	76
GRÁFICO 16: Nivel de confianza y riesgo de crédito y cobranza .....	80

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1: Cuestionario .....	130
ANEXOS 2: Ficha de observación .....	134
ANEXOS 3: Actualización a diciembre 15 del 2009 .....	135
ANEXOS 4: Auditoría de Gestión.....	137
ANEXOS 5: Memorándum Cartera Vencida.....	138
ANEXOS 6: Memorándum cartera vencida .....	148
ANEXOS 7: Informe de cartera vencida del año 2014.....	162

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo realizar una “ Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua” para medir la eficiencia eficacia y efectividad dentro de los procesos Crédito y Cobranza los métodos utilizados para esta investigación son: inductivo y analítico, Coso I que nos permite la evaluación del control interno las técnicas que aplicamos fueron la observación, entrevistas, encuestas, cuestionarios e indicadores de gestión.

Los hallazgos encontrados durante el examen de auditoria de gestión constituyen grandes debilidades en el Departamento de Crédito y Cobranza la ausencia de un buro de crédito ocasiona grandes pérdidas a la empresa comercial tanto en el área administrativa y financiera, motivo por el cual la auditoría de gestión propone aplicar el manual de normas y procedimientos para el mejoramiento continuo, las mismas que se debe aplicar para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

**Palabras Claves:** Auditoría de Gestión, Control Interno, Crédito y Cobranza.

**Lcda. Mónica Elina Brito Garzón**

**DIRECTORA**

## **EXECUTIVE ABSTRACT**

The current degree work has as objective to perform a “Management Audit” to the Department of Credit and Collections of the Trading Company Cia. Ltda. Prodelta. Ambato County. Tungurahua Province.

The Credit processes and collection were measured through the efficiency, efficacy and effectiveness. The methods used in this research were: inductive and analytical. I Coso that allowed the evaluation of internal control. The applied techniques were: The observation, interviews, questionnaires, surveys and management indicators.

The findings found during the audit of management are big weaknesses in the Department of Credit and Collections. The absence of a credit bureau causes great losses to the trading company in both administrative and financial area.

The results of the Management Audit propose that the company applies the manual of rules and procedures for continuous improvement, the same must be applied to fulfill the goals and objectives.

**Keywords:** Audit Management, Internal Control, Credit and Collection.

# INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta fundamental para evaluar la gestión de las empresas y el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas.

El presente tema de titulación denominado “Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. Del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua Periodo de Enero – Diciembre de 2014”. Se ha planteado realizar esta investigación ya que no se ha realizado ninguna auditoría y se desconoce la gestión de la misma.

La metodología de investigación aplicada fue bibliográfica y documental, tanto de fuentes primarias, en la cual se aplicó cuestionarios de control interno, entrevistas y encuestas al personal involucrado y como fuentes secundarias, utilizando información de libros e internet; además se utilizó la investigación de campo y la investigación descriptiva.

La idea de esta investigación consiste en evaluar los procesos del Departamento de Crédito y cobranza, el Control Interno, en consecuencia el presente trabajo cuenta con cuatro capítulos los mismos que se detallan a continuación.

En el primer capítulo se presenta los antecedentes, el planteamiento de la investigación, el problema, la justificación y los objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, lo que es la Auditoría de gestión la importancia las normas de auditoría generalmente aceptadas, el control interno lo que es el Crédito las ventajas y desventajas las cobranzas, etc.

El tercer capítulo se refiere a la idea a defender a la modalidad de la investigación, los tipos, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación y por último la población a ser investigada.

En el cuarto capítulo se desarrolla la Auditoría de Gestión al departamento de crédito y cobranza a la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.; la misma que se

efectuará mediante instrumentos de evaluación como: programas de auditoría, aplicación de cuestionario de Control Interno, encuestas a los clientes , determinación de indicadores de gestión; donde se obtendrá la evidencia correspondiente para respaldar las novedades o hallazgos encontrados durante el examen y por ende permitirá la emisión de un informe dirigido a los directivos de la empresa indicando la situación de la misma en la que conste las respectivas conclusiones y recomendaciones para la adecuada toma de decisiones con respecto a los procesos en el departamento de crédito y cobranza.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La auditoría de gestión en todas las actividades de una empresa que implica establecimientos de métodos y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, es una técnica nueva relativa para dar asesoramiento y establecer recomendaciones a las empresas con el fin de conseguir una estrategia que garantice la supervivencia y el crecimiento de la misma.

(Maldonado M. , 2011) La Auditoría de gestión es un proceso sistemático de obtener evidencias, tiene que existir procesos lógicos y organizados para la recopilación de información del auditor, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existe principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados si no que se basa en la práctica normal de gestión en un nuevo proceso de asesoramiento que ayuda analizar y diagnosticar los procedimientos de la empresa con el objetivo de buscar nuevas estrategias.



## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En consecuencia, las empresas tienen un control inadecuado e inoportuno en el manejo de las cuentas por cobrar que reúna un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con la finalidad de crecer y posicionarse en el mercado en un ambiente con dificultades para hacer negocios.

Prodelta Cía. Ltda. se dedica a Comercialización y Distribución de Productos de Consumo Masivo: como productos de primera necesidad, de aseo personal confitería y licores. Estos productos son de diferentes marcas y proveedores, los lugares que cubre con la Comercialización son: Tungurahua, Latacunga, Riobamba, Alausí, Puyo y Tena. Se encuentra ubicada en Izamba en la Calle Pichincha Vía a Píllaro.

En la actualidad el problema se presenta principalmente por el sobreendeudamiento de los clientes y se debe tomar en cuenta la capacidad de pago del mismo ya que no dispone de un proceso de evaluación, al momento de dar un crédito, se debe investigar al cliente y tomar en cuenta el historial de pagos en el ámbito comercial para evitar tener cartera vencida por tal motivo, debería realizarse una Auditoría de Gestión en el departamento de Crédito y Cobranzas que permita a la empresa la recuperación de su cartera vencida trabajando conjuntamente con el personal involucrado, el resultado será la buena coordinación entre los departamentos teniendo como premisas sus objetivos y su correcto registro en las actividades encomendadas al personal encargado logrando un impacto positivo para todos sus miembros, se pretende proteger la información de la empresa y recuperar la cartera vencida mejorando su rentabilidad y solvencia con el afán de brindar un buen servicio al cliente.

La empresa no ha logrado una visión más amplia en este aspecto, ya que no tiene bien definidos sus objetivos para alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Se mejorara la eficiencia y el control en el departamento de crédito y cobranza de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua periodo de enero – diciembre 2014 con una Auditoría de Gestión.?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Prodelta Cía. Ltda. Se dedica Comercialización y Distribución de Productos de consumo masivo: como productos de primera necesidad, de aseo personal confitería y licores. Estos productos son de diferentes marcas y proveedores, los lugares que cubre con la Comercialización son: Tungurahua, Latacunga, Riobamba, Alausí, Puyo y Tena. Se encuentra ubicada en Izamba en la Calle Pichincha Vía a Píllaro.

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación

**CAMPO:** Auditoría de Gestión

**ASPECTO:** En la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**AREA:** Departamento de Crédito y Cobranza

**TEMPORAL:** La auditoría se llevara a cabo durante seis meses después de aprobado el anteproyecto.

**ESPACIAL:** Se realizará la Auditoría de Gestión al departamento de crédito y cobranza de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda.

Se encuentra ubicada en el cantón de Ambato provincia de Tungurahua periodo enero – diciembre de 2014.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación en la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. Es importante porque nos permitirá detectar los problemas existentes en los procesos que emplea el departamento de crédito y cobranza en la falta de organización y control. En la actualidad este problema se presenta principalmente por el sobreendeudamiento de los clientes y se debe tomar en cuenta la capacidad de pago del mismo, al momento de dar un crédito, se debe investigar al cliente y tomar en cuenta el historial de pagos en el ámbito comercial para evitar tener cartera vencida por tal motivo, debería realizarse una Auditoría de Gestión en el departamento antes mencionado que permita a la empresa la recuperación de su cartera vencida trabajando conjuntamente con el personal involucrado, el resultado será la buena coordinación entre los departamentos teniendo como premisas sus objetivos y su correcto registro en las actividades encomendadas al personal encargado logrando un impacto positivo para todos sus miembros, se pretende proteger la información de la empresa y recuperar la cartera vencida mejorando su rentabilidad y solvencia con el afán de brindar un buen servicio al cliente.

La Auditoría de Gestión es importante para evaluar la eficiencia, efectividad, economía con los recursos de una entidad, un programa o una actividad; en el cumplimiento de las normas éticas por el personal y el medio ambiente.

La presente investigación es factible de realizarse porque cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa quienes brindarán la información necesaria así como el aporte de los conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio en los programas carrera, por lo tanto estamos en plena capacidad de realizar una Auditoría de Gestión desde el punto de vista teórico y práctico

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión para medir la eficiencia, eficacia y efectividad, con el propósito de disminuir la cartera vencida del departamento de crédito y cobranza de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda. Del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la realidad actual de la empresa para evaluar el cumplimiento de las metas en los procesos utilizados dentro de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda. en relación a su cartera vencida.
- Aplicar las fases de la Auditoría y los indicadores de gestión para medir el desempeño de sus colaboradores.
- Realizar un informe final y entregar los resultados al gerente general de la empresa para la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1.1. Definición de Auditoría**

Para (Benjamín F. , 2002) la Auditoría es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

(Gutierrez, 2009) nos dice que el vocablo de auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, et. Hoy en día la palabra auditoria se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, puede diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera q según este criterio podamos establecer una primera gran clasificación de la auditoria diferenciado entre auditoria económica y auditoría especiales.

Según (Sotomayor, 2008) dice que la auditoría es la revisión de la contabilidad de una empresa o negocio, pero técnicamente se conoce como proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto genero e informa sobre sus resultados. Etimológicamente, el concepto de Auditoría deriva del latín audiere, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el Auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados .La Auditoría de gestión pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia, a promover la eficacia en las operaciones también evalúa los planes y objetivos de la organización con el fin de mejorar los procedimientos establecidos a través de un análisis, diagnóstico para poder hacer recomendaciones y buscar una nueva estrategia.

## **Clasificación de la Auditoría de Gestión**

- Es un examen profesional, objetivo e independiente.
- De las operaciones financieras y/o Administrativas.
- Se realiza con posterioridad a su ejecución.
- Producto final es un informe.
- Conclusiones y recomendaciones.

### **Este examen o Auditoría comprende:**

1.-Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.

2.-Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.

3.-Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos. El Comité para conceptos básicos de Auditoría define de la siguiente manera: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

(Gorocica, 2007), nos dice que el examen de auditoría evalúa el sistema de control interno en el cumplimiento de objetivos, metas para evaluar el grado de la eficiencia y a eficacia con que se maneja los resultados obtenidos en los procesos empleados con el fin de determinar el grado de correspondencia para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias. Como cualquier herramienta, unas son empleadas con más frecuencias que otras. En las fases de planteamiento y programación el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica, al ser aplicables se convierten en los procedimientos de auditoría. Los

procedimientos y técnicas serán destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas por lo tanto la auditoría de gestión nos permitirá ganar tiempo en la creación y el incremento de la productividad siempre que mejore la eficiencia y eficacia, utilizando los procedimientos adecuados en la consecución de los objetivos planteados.

### **2.1.3 Informe de Auditoría**

(Rubio, 2010) Sostiene que los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

#### **2.1.3.1 Tipos de informes**

- ✓ Opinión sin reservas
- ✓ Opinión calificada
- ✓ Opinión adversa
- ✓ Abstención de opinión

#### **2.1.4. Importancia de Auditoría**

La auditoría en los negocios es muy importante, por cuanto la gerencia sin esta práctica no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. La auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA. Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

Es importante porque nos permite emitir un informe profesional sobre la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones ya que permite al auditor hacer sugerencias constructivas y recomendaciones es así como la auditoría de gestión representa un aporte valioso para institución.

#### **2.1.5 Alcance de la Auditoría**

La auditoría de gestión puede ser una función específica un departamento o grupos de departamento, una división o grupos de divisiones o de la empresa en su totalidad una combinación de dos o más áreas.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia análisis y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, política y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control o formas de operación y recursos materiales y humanos



## **2.1.6 Tipos de Auditoría**

### **Auditoría Financiera**

(Joan Pallerola, 2013) dice que la auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetivo e independiente de los Estados financieros, el informe está basado en los principios contable y presupuestarios generalmente aceptados, en base a estos principios , las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

### **Auditoría Administrativa**

(Valencia, 2010) Es un examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de la eficiencia y la eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno, basándose en los niveles jerárquicos de la empresa.

### **Auditoría Operativa**

(Maldonado M. , 2011). La Auditoría Operativa es la que abarca la economía y la eficiencia y la auditoría de los programas Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

## **Auditoría de Sistema**

(Peso, 2008) Nos indica que la auditoría informática es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema informatizado salvaguarda los activos, mantienen la integridad de los datos, lleva a cabo eficazmente los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

### **2.1.6.01. Auditoría de Gestión**

(Maldonado M. , 2011) “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con éxito de crear una nueva estrategia de mejoramiento continuo.

Uno de los motivos principales por el cual la empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión a la organización de la misma

### 2.1.6.02. Indicadores de la Auditoría de Gestión

(Benjamín E. , 2007) Dice que el uso de la Auditoría administrativa obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización en este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, viene y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Dice que los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

**Tabla 1: Indicadores de Gestión**

#### LAS CINCO E

<b>Eficacia</b>	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos es una comparación entre logros vs metas esperadas.
<b>Eficiencia</b>	Mide la relación entre los productos y servicios generados respecto de los insumos o recursos utilizados
<b>Economía</b>	Mide la capacidad de la organización para movilizar adecuadamente sus recursos financieros, para lograr el cumplimiento de los objetivos.
<b>Ética</b>	Es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas
<b>Ecología</b>	Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales

**Elaborado por:** Las autoras

**Fuente:** (Benjamín E. , 2007); “Auditoría de Gestión”

#### 4.1.7. Técnicas y Práctica de Auditoría

Para (Gorocica, 2007) la ejecución de las labores de auditoría están constituidas por la aplicación de ciertas formas de acciones detalladas y determinadas por el auditor a fin de lograr la evidencia necesaria que respalde su informe. Estas acciones son las técnicas de auditoría son los métodos básicos utilizados por el auditor para obtener la evidencia comprobatoria suficiente, competente y pertinente a fin de formarse un juicio profesional sobre lo examinado. Son las herramientas del Auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio. Según las circunstancias. Como cualquier herramienta del auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias. Como cualquier herramienta, unas son empleadas con más frecuencias que otras.

En las fases de planteamiento y programación el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica, al ser aplicables se convierten en los procedimientos de auditoría. Los procedimientos y técnicas serán destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas por lo tanto la auditoría de gestión nos permitirá ganar tiempo en la creación y el incremento de la productividad siempre que mejore la eficiencia y eficacia, utilizando los procedimientos adecuados en la consecución de los objetivos planteados.

**Hallazgos de la Auditoría.-** Hallazgo de auditoría es un hecho relevante que se constituye en un resultado determinante en la evaluación de un asunto en particular, al comparar la condición con el criterio deber ser una situación determinada al aplicar pruebas de auditoría que se complementarán estableciendo sus causas y efectos.

**Evidencia.-** Son registros, declaraciones de hechos u otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

- ✓ Evidencia documental
- ✓ Evidencia física
- ✓ Evidencia testimonial
- ✓ Evidencia informática

**Papeles de trabajo.-** Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas en su trabajo. Ejemplo de papeles de trabajo son los programas de auditoría, análisis, memorandos, cartas de confirmación y certificación del cliente, extractos de los documentos de la compañía, y cédulas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor, los papeles de trabajo también pueden estar constituidos por informes almacenados en cintas, en películas y otros medios

**Tabla 2: Técnicas de Auditoría**

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
OCULAR	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
VERBAL	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
ESCRITA	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
DOCUMENTAL	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
FÍSICA	a) Inspección

*Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado Elaborado por: Las Autoras*

### **2.1.8. Normas de Auditoría**

Los Organismos de Control Superiores han emitido normas para el ejercicio de la auditoría, las mismas que se han basado principalmente en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Normas Internacionales de Auditoría (NIA); que están plasmadas en las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) a las que están orientadas las actividades de control interno .Estas normas se constituyen en las guías técnicas y profesionales para que el auditor pueda efectuar sus labores de evaluación, verificación, obtención de evidencias y formulación de las conclusiones y recomendaciones.

## **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

(COOPERS & LYBRAND, 1994) Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948 y están constituidas por un grupo de 10 normas.

- 1) Objetivos de la Auditoría
- 2) Alcance de la Auditoría
- 3) Idoneidad del personal

### **Concepto**

Son un conjunto de normas, principios, reglas o procedimientos que el profesional Contador Público debe obligatoriamente aplicar al momento de auditar una institución, esto con la finalidad de evaluar de manera íntegra, razonable y confiable la situación financiera del ente auditado.

### **NIAAS en el Ecuador**

(Públicos, 2011) El 21 de agosto del 2006 Fabián Albuja, Superintendente de Compañías en ese entonces, resolvió disponer la adaptación de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento NIAA a partir del 1 de enero del 2009.

### **Importancia de las Normas NIAAS**

- Rigen el desempeño del Auditor.
- Determinan los procedimientos que debe seguir el Auditor en el desarrollo de su trabajo

- Ayuda a la evaluación del control interno
- Brinda información de la evaluación de los riesgos que se puede presentar y de cómo se puede solucionar.
- Proporcionar un criterio de orden al desarrollar los procedimientos de Auditoría
- Con la aplicación de estas normas el auditor ejecutará eficazmente su trabajo y preparará adecuadamente el informe.

## **2.2. CONTROL INTERNO**

(Luna, 2012) El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en los siguientes aspectos: eficacia y eficiencia de las operaciones; fiabilidad de la información financiera; cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

(Mantilla A. S., 2009) Nos dice que para los fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de políticas y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Por lo expuesto por los autores se considera que el control interno es un conjunto de actividades, normas políticas y procedimientos que nos permite controlar las respectivas funciones lograr el desarrollo empresarial con mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones cumpliendo con las metas y los objetivos propuestos.

### 2.2.1 EL COSO

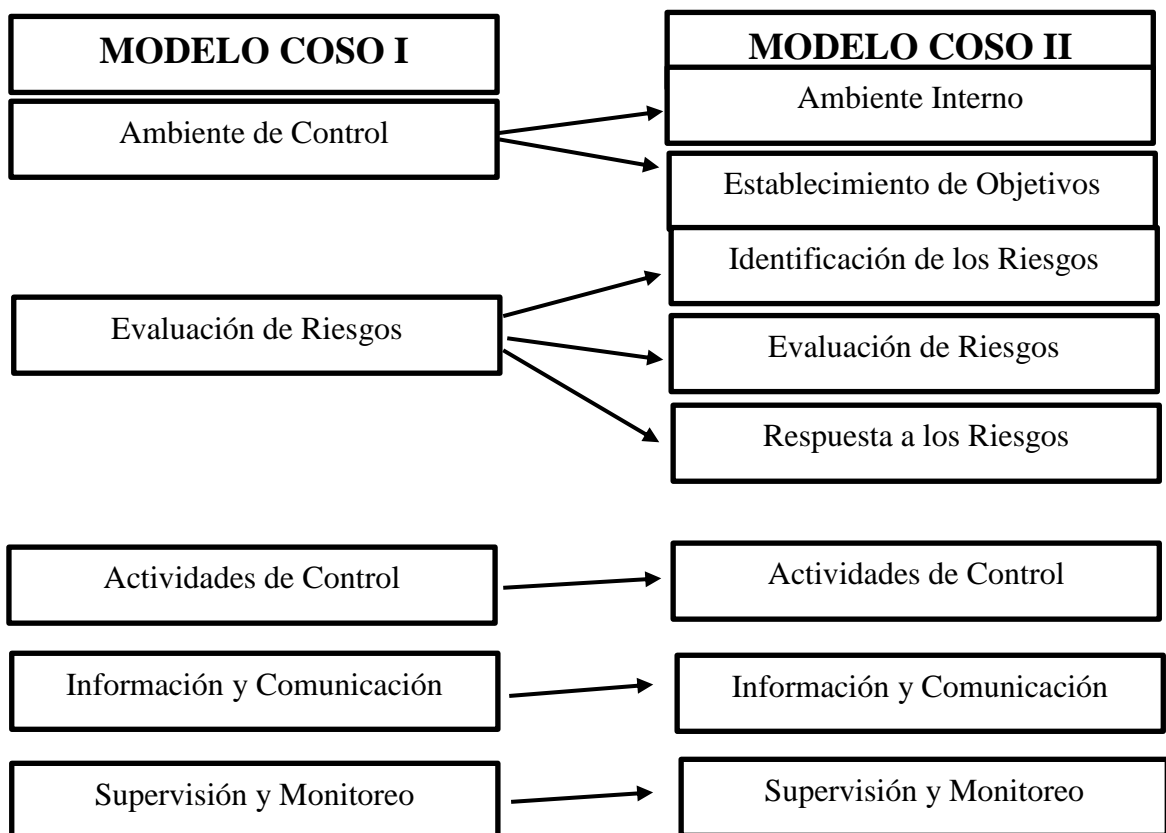
(Benjamín E. , 2007) Nos dice que el informe COSO, se creó con el objetivo de garantizar que las empresas alcancen sus objetivos propuestos y definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema; los componentes del COSO en sí ayudan a evitar que se produzcan desviaciones con respecto a los objetivos establecidos y detectar, en un plazo mínimo, estas desviaciones; proporcionando una gran herramienta para la gestión y control de una entidad.

**COSO I.-** Los componentes del COSO I pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.

**COSO II.-** Creado en septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en el COSO I.

La siguiente ilustración muestra la interacción de los componentes entre el COSO I y el COSO II.

Gráfico 1: Modelo COSO I y COSO II



**Elaborado por:** La autora.

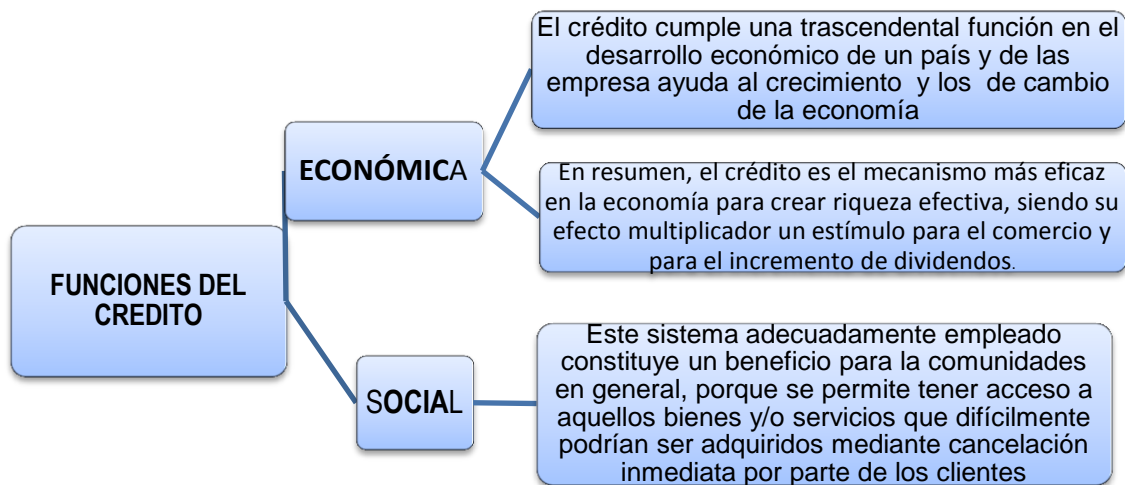


## CRÉDITO

Según (Brachfield, 2009) es una definición a la palabra crédito; indistintamente de su origen etimológico y simplificando el término, en sus extremos se puede decir que es la transmisión de la confianza de una persona a otra, la misma que puede ser ideal o real. Porque si no existe confianza de que otorga el crédito no se efectuarían operaciones crediticias. Una segunda definición nos dice que crédito es la capacidad que tiene una persona para obtener un valor económico, sobre la base de la confianza, como contrapartida de un pago de valor equivalente que supuestamente tendrá lugar en un tiempo específico futuro. Finalmente, el crédito tiene un valor económico (Aspecto tangible) porque todo crédito genera ganancias, dando beneficios económicos a los que participan en ella, independientemente de otros beneficios que esta operación puede general

### 2.2.2 Función del Crédito

Gráfico 2: Funciones de Crédito



Elaborado por: Las autora

### 2.2.3 Ventajas y desventajas del Crédito

(John W., 2001) Indica que no es fácil señalar las ventajas o desventajas que implica la formulación e implementación del crédito, porque ello depende del comportamiento de varias variables macroeconómicas y del reflejo de la realidad social que vive el país. Sin embargo, señalaremos algunos de ellos como una forma de definir su función dentro del ámbito comercial.

### **2.2.4 Ventajas**

Las ventajas del crédito son innumerables por su efecto multiplicador, pero sólo citaremos algunas de ellas:

1. Permite el uso de los pequeños y medianos capitales que permanecen improductivos y que a través de este mecanismo se convierten en riqueza productiva. Así el crédito hace más productivo al capital.
2. La expansión de los negocios, por el aumento del volumen de las ventas lo que a su vez permite conocer, ingresar y ampliar nuevos mercados.
3. La utilidad de la concesión del crédito como arma de lucha contra la competencia en un mercado cada vez más globalizado.
4. La conveniencia oportuna porque a través de las garantías de crédito se facilita la transferencia de bienes y servicios además de importantes cantidades de dinero, aun a distancias significativas mediante el uso de nueva tecnología en las comunicaciones.
5. La aparición de nuevas técnicas e innovaciones que ayudan a la gestión comercial, financiera y bancaria que benefician tanto al comerciante como al usuario.

### **2.2.5 Desventajas**

Las desventajas que afectan el crédito están relacionadas con la interpretación del entorno socio-político que afectan a las variables económicas, originando distorsión en la obtención, de las fuentes, manejo y distribución del flujo financiero o monetario orientado hacia las operaciones crediticias.

Implícitamente se puede señalar las siguientes desventajas:

1. Las pérdidas ocasionadas por deudas de morosos y las incobrables.
2. Predisposición psicológica y consciente del cliente de no aceptar el concepto de pago.

3. Los gastos derivados del proceso de recuperación del capital cuando estos ingresan a cobranza morosa o judicial.
4. Los costos iniciales que se forman principalmente por la inexperiencia del personal que interviene en la implementación y puesta en marcha de las operaciones crediticias.
5. Incidencia en el aumento de los precios de las mercaderías y/o servicios que adquiere, procesa o comercializa la empresa y que son frecuentes en épocas de desequilibrio macroeconómico.
6. La concesión del crédito exige un mayor capital de trabajo para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo ya que tiene que pagar interés sobre fondos inmovilizados. Por consiguiente no todas las empresas pueden beneficiarse con la alternativa de incrementar sus ventas.
7. Los pagos adicionales que se suman por el tiempo involucrado en investigaciones complementarias del solicitante y las contingencias que se presentan en la ejecución.

## **2.2.6 Principios de la Gestión de Crédito**

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tiene que contar con principios.

### **a) Rentabilidad**

El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la rentabilidad

**b) Objetividad**

El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluado y calificado en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.

**c) Garantía**

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.

**d) Función**

Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.

**e) Innovación**

Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

**f) Competitividad**

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

**g) Control**

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

**h) Políticas De Crédito**

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de

pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

### **2.3.3. Diseño de Políticas de Crédito.**

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el Personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza

A continuación señalaremos dicha secuencia:

1. Identificación de los objetivos por alcanzar.
2. Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
3. Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
4. Redacción definitiva de las políticas de créditos.
5. Aprobación de la Gerencia.
6. Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
7. Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
8. Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

Más adelante elaboraremos un Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas como una forma de que este trabajo cumpla con su propósito. Porque el lector necesitara conocer un conjunto de normas que hagan posible entender en forma práctica los procedimientos de créditos y cobranzas.

### **2.2.6 Clasificación de las Políticas de Crédito**

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

1. Son liberales cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir obviamente en este aspecto podría hablar la ausencia total o temporal de garantías.
2. Son conservadoras cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar. La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

### **2.2.7 Razones que determinan la política de créditos**

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

1. La competencia.
2. Los márgenes de beneficio
3. Volumen de ventas
4. Demanda de los clientes
5. Nivel de inventarios.

### **2.2.8 Formulación de las políticas de Cobranza**

Al igual que el crédito, la cobranza cumple una función complementaria y reguladora del flujo monetario en el área financiera específicamente en el área de tesorería de toda empresa comercial, sin embargo surgen problemas en la ejecución de esta que obliga a que se fijen normas para regular el proceso; por tal razón la elaboración de normas para orientar mejor los objetivos deberán ser señalados por la política general de la empresa. La regulación de estas políticas estará dada por la rigidez o flexibilidad de la situación económica que se viva en el país y que afecta al comercio en general y a la empresa en particular que necesita del ejercicio del cobro para recuperar su inversión.

### **2.2.9 Pautas para fijar políticas de Cobranza**

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. Sin embargo son los acontecimientos y la realidad la que pone las reglas de juego en un país donde las medidas de corte político originan un desgobierno que afecta a todas las variables económicas; de igual forma a los factores sociales, políticos, empresariales y morales. Por ello los objetivos son desvirtuados y las políticas poco afectivas por estas acciones que merecen ser consideradas y analizadas.

#### **2.2.10 Factores de Orden Externo**

- a) Incremento del costo de las operaciones de cobranza por clientes que cambian de domicilio o que viven en lugares alejados
- b) Incidencia del clima político, lo que hace que los clientes paguen sus deudas más por especulaciones políticas que por responsabilidad a cumplir con la deuda.
- c) Implicancia de orden legal y tributario sobre las posibilidades de extender o restringir el crédito por el exceso de tiempo y gastos que origina la cobranza judicial. (Proceso extenso y oneroso).
- d) El cambio en las actividades en los negocios que varían constantemente la modalidad de comercialización, cambio de productos, requerimiento de personal, etc., lo que provoca que la cobranza varíe y pierda efectividad.
- e) Excesiva complejidad tributaria y poca capacidad profesional para hacer frente a una actividad importante e indispensable.

### **2.2.11 Factores de Orden Interno**

a) Los créditos mal concedidos, son los que originan una cobranza forzada y negligente por cuentas no cobradas a tiempo.

b) La insuficiencia del capital de trabajo, lo que obliga a que en épocas inflacionarias este se vea reducido, eliminando el crédito por las dificultades de la cobranza.

c) Poca efectividad en la cobranza, lo que imposibilita que la empresa no tenga liquidez y repercuten en la obtención del efectivo y del aspecto financiero de la empresa. Finalmente podemos decir que, la repercusión o formulación de las políticas de cobranza estar en función del porcentaje de cuentas por cobrar que afectan la liquidez y repercuten en la obtención del efectivo y del aspecto financiero de la empresa.

## **2.3 TIPOS DE COBRANZA**

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

### **2.3.1 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.

### **2.3.2 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.

### **2.3.2. 1 Cobranza Extra-judicial**

La cobranza extra-judicial deriva de la 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 debitar 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 de la mercadería si se consideró en el contrato de venta la devolución de la mercadería con cláusulas específicas que determinen tal operación. 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.

### **2.3.3 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 la 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.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **IDEA A DEFENDER**

La realización de una auditoría de gestión nos permitirá medir la eficiencia, eficacia y efectividad con el propósito de disminuir la cartera vencida de la empresa comercial “Prodelta Cía. Ltda.”.

### **2.4 VARIABLES**

**2.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE:** Medir la Eficiencia, la eficacia y la efectividad para disminuir la cartera vencida de la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**2.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE:** Auditoría de gestión

**Tabla 3: Variable Independiente**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Administración Financiera</p> <p>Toma de decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.</p>	<p>Valores</p> <p>Financiamiento</p> <p>Términos de los créditos.</p>	<p>Efectivo</p> <p>Cheques</p> <p>Documentos financieros</p> <p>Capital propio</p> <p>Capital ajeno</p> <p>Montos</p> <p>Cláusulas de contratos</p> <p>Tasas de interés</p>	<p>¿Qué tipo de valores utiliza la empresa para financiar sus obligaciones?</p> <p>¿Cómo se financia la empresa para los pagos al personal, proveedores y servicios básicos?</p> <p>¿La empresa cada qué tiempo se abastece de combustible?</p>	<p>Encuesta a los socios y personal administrativo.</p> <p>Encuesta a los socios y personal administrativo.</p> <p>Encuesta a los socios y personal administrativo.</p>

<p>Políticas de crédito</p> <p>Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago de sus productos. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.</p>	<p>Seleccionar</p> <p>Lineamientos técnicos</p> <p>Normar las facilidades de pago.</p> <p>Qué condiciones para la selección de</p>	<p>Gestión financiera</p> <p>Planificación Financiera</p> <p>Análisis de estados financieros</p> <p>Políticas de crédito</p> <p>Mensual</p> <p>Quincenal</p> <p>Semanal</p> <p>Conservadora</p> <p>Muy conservadora</p>	<p>¿Cuál lineamiento considera propicio al momento de otorgar un crédito a sus clientes y al personal de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el tiempo que considera prudente para que sean cobradas las deudas pendientes del personal y de los clientes?</p> <p>¿Qué tipo de política es la mejor que se ajusta a las necesidades de la empresa?</p>	<p>Encuesta a los socios y personal administrativo.</p> <p>Encuesta a los socios y personal administrativo.</p> <p>Encuesta a los socios y personal administrativo.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	crédito	Exageradamente conservadora		
		Liberal		
		Muy liberal		
		Exageradamente liberal		
	Normas de crédito	1% de interés	¿Qué tipo de interés aplicaría con sus clientes y empleados mensualmente y por la adquisición de un préstamo?	Encuesta a los socios y personal administrativo.
		2% de interés		
		3% de interés		
		Sin interés		
	Condiciones de crédito	Descuentos	¿Qué condiciones de crédito impondrían como incentivo a los clientes que pronto pagan?	Encuesta a los socios y personal administrativo.
		Mes de gracia		
		Promociones		

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 4: Variable Dependiente**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Administración Financiera</p> <p>Toma de decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de créditos mediante los cuales los clientes podrán hacer sus compras la cantidad de inventarios que deben mantener, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos etc.</p>	<p>Valores</p> <p>Financiamiento</p> <p>Términos de los créditos</p>	<p>Efectivo</p> <p>Cheques</p> <p>Documentos Financieros</p> <p>Capital propio</p> <p>Capital ajeno</p> <p>Montos</p> <p>Cláusulas de contratos</p> <p>Tasas de Interés</p>	<p>¿Qué tipo de valores utiliza la empresa para financiar sus obligaciones?</p> <p>¿Cómo se financia la empresa para pagos al personal, proveedores y servicios básicos?</p> <p>¿La empresa que tiempo se abastece de combustible?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo y gerente general.</p> <p>Encuesta al personal administrativo y gerente general</p> <p>Encuesta al personal administrativo y gerente general</p> <p>Encuesta al personal administrativo y gerente general</p>

	<p>Cientes</p> <p>Inventarios</p>	<p>Comercio</p> <p>Instituciones</p> <p>Privadas</p> <p>Cientes frecuentes</p> <p>Una vez al día</p> <p>De dos a tres veces al día</p> <p>Más de tres veces</p>	<p>¿Cuáles son los clientes que más se ajustan a los lineamientos de crédito?</p> <p>¿La empresa en promedio cada qué tiempo se abastece de combustible?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo y gerente general</p>
--	-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Elaborado por: Las autora



### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará un enfoque cuali-cuantitativa en razón que las teorías expresadas mediante variables cualitativas pueden ser medibles cuantitativamente a través de los indicadores de gestión.

- **Enfoque Cualitativo.-** Porque nos muestra la realidad de la institución, esto es posible mediante la observación directa, la indagación, entrevistas, análisis de la información de las actividades realizadas en la misma.
- **Enfoque Cuantitativo.-** La información que se requiere para el estudio está íntimamente ligada con datos numéricos, cuando se realizan las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población.

### 3.2 Tipos de investigación

(Valencia, 2010) Nos indica que la Investigación Bibliográfica y Documental.- Para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación se realizarán consultas bibliográficas tanto de fuentes primarias y de fuentes secundarias, tales como:

- **Primarias.-** Se realizará mediante, entrevistas al Gerente de empresa a los clientes y al personal encargado del departamento de crédito y cobranza.
- **Secundarias.-** Se tomará en cuenta fuentes de investigación como el internet, tesis relacionadas con el temas y libros.

**Investigación de Campo.-** La investigación se realizará en el lugar mismo donde ocurren los hechos, es decir en la Empresa Prodelta Cía. Ltda. A través del contacto directo del investigador con la realidad, con el objeto de recolectar, registrar y analizar los datos obtenidos de primera mano, referentes al problema de estudio.

**Investigación Descriptiva.-** La investigación se basará en estudios descriptivos, y los procesos que actualmente se encuentran utilizando para la recuperación de cartera vencida y se detallará las características más importantes de las actividades en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo, además identificará los diferentes elementos, componentes, y su interrelación.

### 3.3 Población y Muestra

Según (Arias, 2006). Para realizar la presente investigación se utilizará en su totalidad a los vendedores, clientes y al personal de la empresa que se encarga de las cobranzas a los cuales se les aplicará un cuestionario de Control Interno, a los Jefes Departamentales y Gerente General se les realizará una entrevista, por otra parte se procede al cálculo de la muestra para encuestar a los clientes tanto mayoristas como minoristas Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

#### En donde:

**n**= Tamaño de la muestra (Número de encuestas a realizar).

**N**= Tamaño de la población o universo.

**k**= Nivel de confiabilidad 1,96. El nivel de confianza indica la probabilidad que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

**e**= Error de muestreo 0,05 (5%) (El más utilizado por el nivel de confianza).

**p**= Probabilidad de ocurrencia 0,5.

**q**= Probabilidad de no ocurrencia 1-p

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(100)}{(0,05)^2(100 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{96,04}{1,2079}$$

$$n = 79,50$$

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos.

**Método Inductivo - Deductivo.-** Nos permitirá conocer la situación actual de la empresa mediante instrumentos investigativos; proceso que se inicia con el diseño de encuestas, aplicación, recopilación de los datos, análisis y resumen de la información obtenida, con el propósito de emitir conclusiones generales sobre las deficiencias o aspectos negativos encontrados durante el proceso investigativo.

**Método Analítico - Sintético.-** En la presente investigación se realizará un análisis comparativo y profundo de cada uno de los procedimientos ejecutados en relación a sus procedimientos planificados, poniendo mayor énfasis en aquellos que tengan mayor importancia de análisis o que presenten alguna deficiencia.

#### 3.4.2 Técnicas e Instrumentos.

- **Observación.-** Se realizará observaciones directas a las labores y operaciones que se realizan en la empresa, en especial a los vendedores a los transportistas que son los encargados del cobro de las facturas tanto a crédito y al contado con la finalidad de contar con la suficiente y oportuna información para establecer las debidas recomendaciones. **Guía de Observación.**
- **Entrevista.-** Se realizará al Jefe inmediato de Crédito y Cobranza con la finalidad de obtener información para la realización de la investigación. **Guía de Entrevista.**
- **Encuesta.-** Se realizarán encuestas a los clientes mayoristas y minoristas. Por medio de este método conoceremos los criterios y opiniones de cada uno de ellos, aporte importante para la presente investigación. **Cuestionario.**

## INTERPRETACION DE DATOS

Resultado de la aplicación de la encuesta, donde se presenta con la respectiva tabulación de datos y representaciones gráficas.

### 1. ¿Cuál lineamiento considera propicio al momento de otorgar un crédito a sus clientes y al personal de la empresa?

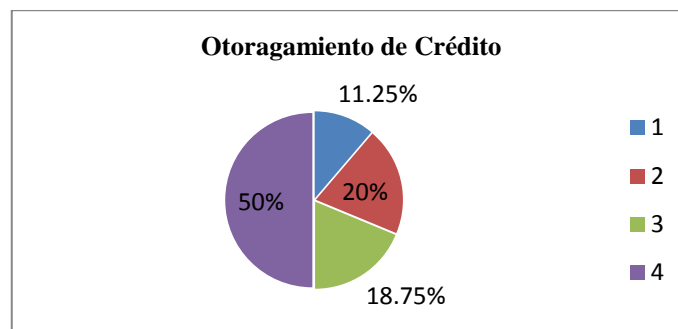
Tabla 5: Otorgamiento de un Crédito

Opciones	N°	%
Gestión financiera	9	11,25
Planificación financiera	16	20
Análisis de estados de cuentas	15	18,75
Políticas de crédito	40	50

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 3: Otorgamiento de un Crédito



Fuente: Tabla 1 Datos otorgamiento de crédito

Elaborado por: Las autoras

## INTERPRETACIÓN

El 11.25% de los empleados encuestados manifestaron que el otorgamiento de créditos es falla de la gestión financiera; el 20% indicó que es la planificación financiera ; el 18.75% respondieron que es por el análisis de los estados cuentas y la diferencia restante que es igual al 50% indicaron que son las políticas de crédito, dicho porcentaje corresponde a 40 del personal de un total de 80 que fueron encuestados, por tal motivo se debería tratar de mejorar las políticas de crédito con la finalidad de que las actividades se cumplan con mayor eficiencia.

2. ¿Cuál es el tiempo que considera prudente para que sean cobradas las deudas pendientes del personal y de los clientes?

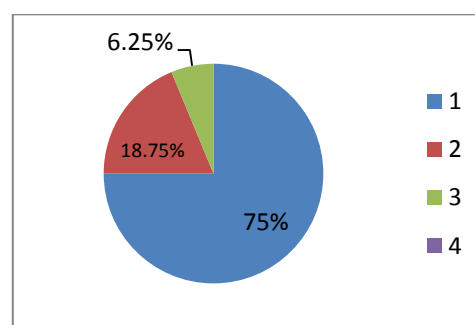
Tabla 6: Tiempo Prudente para Cobrar un Crédito

Opciones	N°	%
Semanal	60	75
Quincenal	15	18,75
Mensual	5	6,25
Trimestral	0	0

Fuente: Tabla 2 Datos otorgamiento de crédito

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 4: Tiempo prudente para cobrar un crédito



Fuente: Tabla 2 Datos otorgamiento de crédito

Elaborado por: Las autoras

## INTERPRETACIÓN

El 75% de los clientes encuestados manifestaron que el plazo máximo para el cobro de un crédito es semanal; el 18.75% indicó que es quincenal; el 6.25% respondieron que es mensual de un total de 80 que fueron encuestados, se debería tratar de mejorar las políticas de crédito con la finalidad de que los cobros se cumplan con mayor eficiencia y en el menor tiempo posible.

### 3. ¿Qué tipo de política es la mejor que se ajusta a las necesidades de la empresa?

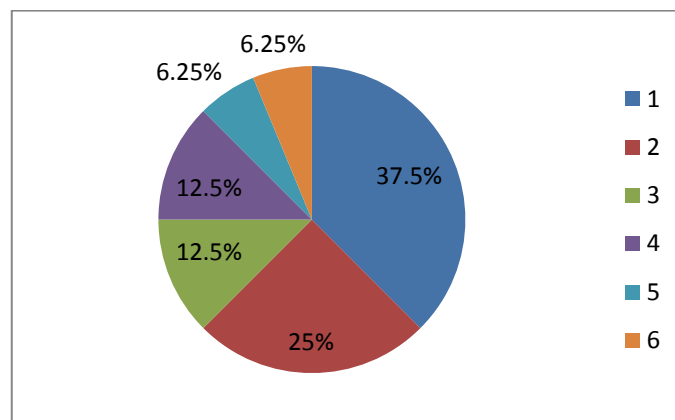
Tabla 7: Políticas de Crédito

Conservadora	30	37,5
Muy conservadora	20	25
Exageradamente conservadora	10	12,5
Liberal	10	12,5
Muy liberal	5	6,25
Exageradamente liberal	5	6,25

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las autor

Gráfico 5: Política de la empresa



Fuente: Tabla 3 políticas de la empresa

Elaborado por: Las autoras

### INTERPRETACIÓN

El 37.50% nos indica que se debería mantener las políticas conservadoras para poder obtener mayor eficiencia en los cobros, el 25% se sostiene que se debe mantener muy conservadora, el 12.5% del personal encuestado sugiere tener una política exageradamente conservadora para evitar el desvío de fondos, el 12.5% se mantiene en que debe ser liberal, el 6.25% que debe ser muy liberal y el 6.25% que debe ser exageradamente liberal.

#### 4. ¿Qué tipo de valores utiliza la empresa para financiar sus obligaciones?

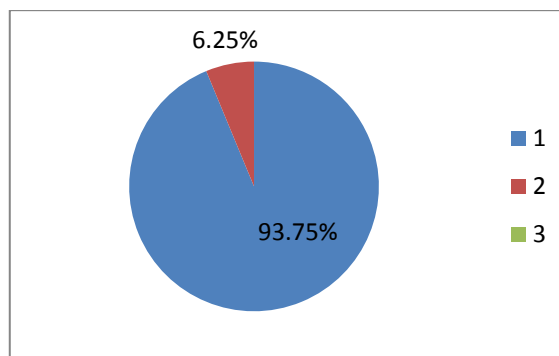
Tabla 8: Financiamiento y Obligaciones

Opciones	N°	%
Efectivo	75	93,75
Cheques	5	6,25
Documentos financieros	0	0

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 6: Financiamiento de Obligaciones



**Fuente:** Tabla 4 financiamiento de obligaciones

**Elaborado por:** Las autoras

## INTERPRETACIÓN

Del 100% el 93.75% manifestaron que la empresa financia sus obligaciones en efectivo 6.25% respondieron que es en cheques, no utilizan documentos financieros.

**5. ¿Cómo se financia la empresa para los pagos al personal, proveedores y servicios básicos?**

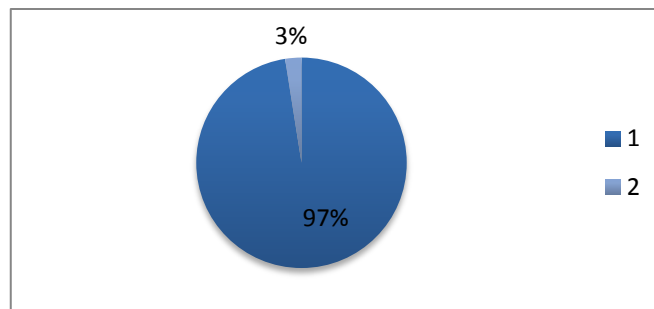
Tabla 9: Cancelaciones

Opciones	N°	%
Capital propio	78	97,5
Capital ajeno	2	2,5

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 7: Cancelaciones



**Fuente:** Tabla 5 otorgamiento de un crédito

**Elaborado por:** Las autoras

### **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas el 97.50% respondieron que el capital con el que se maneja la empresa es propio, mientras que un 2.5% respondieron que no, lo cual permite determinar que la mayor parte de funcionarios de la Institución son cancelados con fondos propios.



## INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 6.- ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

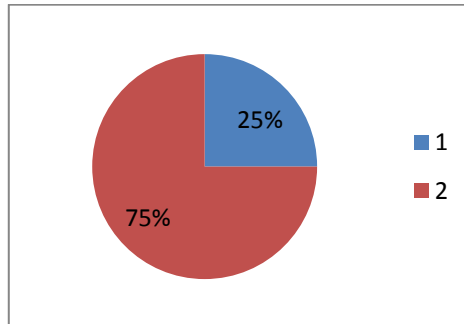
Tabla 10: Estructura Organizacional

Opciones	N°	%
SI	20	25
NO	60	75

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 8: Estructura Organizacional



**Fuente:** Tabla 6 estructura organizacional

**Elaborado por:** Las autoras

### INTERPRETACION:

El 25% de los empleados encuestados manifiestan que si conocen el organigrama estructural de la empresa mientras que el 75% que equivale a 60 personas respondieron que no.

## 7.- ¿Existe personal capacitado para cada área de trabajo?

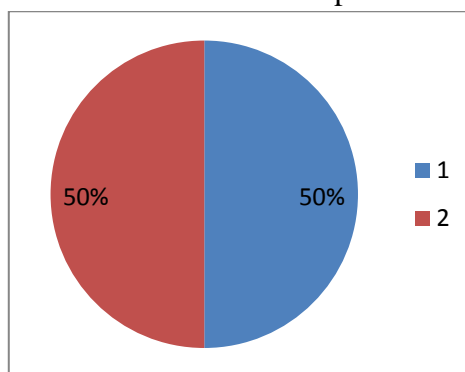
Tabla 11: Personal Capacitado

Opciones	N°	%
SI	40	50
NO	40	50

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 9: Personal Capacitado



**Fuente:** Tabla 18 personal capacitado

**Elaborado por:** Las autoras

### **INTERPRETACION:**

En las encuestas realizadas el 50% de las personas indicaron que están capacitadas para cada área de trabajo mientras que el 50% restante indicó que no.

8.- ¿Cree usted que hay duplicaciones de trabajo sobre los empleados de la Empresa?

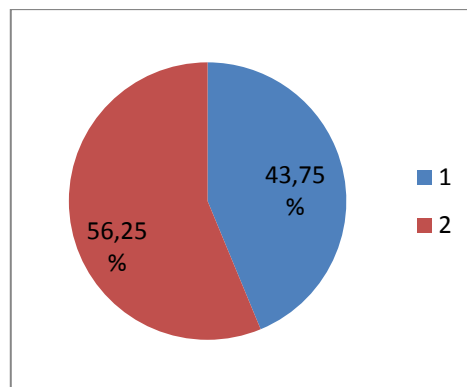
Tabla 12: Duplicación de Trabajo

Opciones	N°	%
SI	35	43,75
NO	45	56,25

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 10: Duplicación de Trabajo



**Fuente:** Tabla 19 duplicación de trabajo

**Elaborado por:** Las autoras

### **INTERPRETACION:**

El 43.75% respondió que si hay duplicación de trabajo y el 56.25% que no que equivale a 45 personas encuestadas.

## 9.- ¿Conoce las normas de conducta y ética con las que se maneja la empresa?

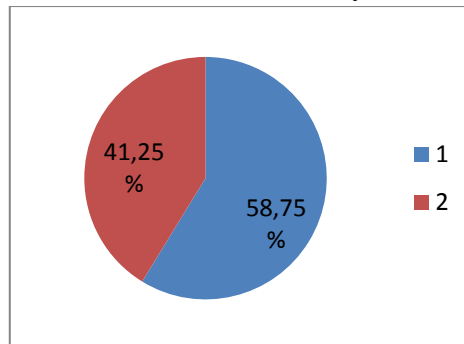
Tabla 13: Conducta y ética

Opciones	N°	%
SI	47	58,75
NO	33	41,25

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 11: Conducta y Ética



**Fuente:** Tabla N° 13: Conducta y ética

**Elaborado por:** Las autoras

### **INTERPRETACION:**

Del 100% el 58.75% respondió que si conoce sobre las normas de conducta y ética de la empresa, el 41.25% contestó que no para lo cual debería darse una capacitación para que todo el personal que labora en dicha institución conozca de ello.

10.- ¿Conoce las políticas y manuales de procedimientos para el departamento de crédito?

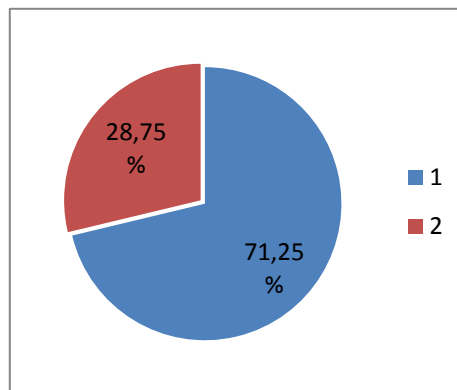
Tabla 14: Políticas y Manuales

Opciones	N°	%
SI	57	71,25
NO	23	28,75

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

Gráfico 12: Política y Procedimientos



**Fuente:** Tabla 21 políticas y procedimientos

**Elaborado por:** Las autoras

### **INTERPRETACION:**

El 71.45% conoce de los manuales de políticas y procedimientos del departamento de crédito y cobranza, el 28.75% de la empresa no conoce sobre dichos manuales.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

#### **4.1 Título**

“Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua periodo de enero – diciembre de 2014”.

##### **4.1.1 Motivo**

La presente investigación corresponde a un trabajo práctico de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA. La Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza se efectuará cumpliendo a cabalidad los parámetros establecidos en el programa de auditoría (**Anexo No. 01**) y demás normas reglamentarias relacionadas al desarrollo de una auditoría, en la misma que incluyen la aplicación de técnicas, herramientas, pruebas selectivas a las actividades consideradas necesarias evaluar para de esta manera determinar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de sus operaciones y posteriormente emitir conclusiones y recomendaciones dirigidos al mejoramiento de dichos componentes auditados.

##### **4.1.2 Objetivos**

- Evaluar el cumplimiento de las metas en los procesos dentro de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda. En relación a su cartera vencida y la optimización de recursos.
- Determinar el grado de cumplimiento en la eficiencia y eficacia para medir el desempeño de sus colaboradores.

- Definir los procedimientos que la empresa requiere para disminuir los niveles de incobrabilidad de los clientes, solicitando las garantías que se amerite en cada caso.

#### **4.1.3 Alcance**

Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua periodo de enero – diciembre de 2014”

#### **4.1.4 Enfoque**

La presente Auditoría de Gestión se enfoca principalmente al análisis de los procesos administrativos, operativos y financieros orientados a los ingresos y egresos provenientes de la cartera de crédito y cobranza del periodo 2014 con el fin de minimizar los riesgos de las cuentas incobrables de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda.

#### **Componentes**

Los componentes que se consideraran para la evaluación son:

- El Control Interno en la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. para obtener una visión amplia de todas las actividades y operaciones mediante la aplicación del cuestionario de Control Interno; el mismo que nos permitirá conocer la realidad de la gestión en la empresa y emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Determinar el grado de cumplimiento en la eficiencia y eficacia para medir el desempeño de sus colaboradores, mediante los indicadores de gestión.
- Definir los procedimientos que la empresa requiere para disminuir los niveles de incobrabilidad de los clientes, solicitando las garantías que se amerite en cada caso mediante los indicadores de Gestión.

#### **4.1.5 Indicadores a utilizar.**

Los Indicadores de Gestión a utilizarse según el análisis que se realice serán eficiencia, eficacia, efectividad, entre otros.

#### **4.1.6 Marcas**

Según (Curier, 2006) nos dice que las marcas de auditoría son conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos utilizados por el auditor para identificar un procedimiento a prueba en la ejecución del examen.

Las marcas deben ser anotadas luego de concluido el procedimiento utilizado.

#### **4.1.7 Índices y referencias**

Los índices de auditoría son símbolos alfabéticos o alfanuméricos que deben ser colocados en un ángulo especial de los papeles de trabajo, de tal manera que permitan su identificación durante el transcurso del examen. A la culminación del trabajo serán ubicados de manera ordenada en un archivo que permita su fácil utilización en lo posterior.

Todos los papeles generales de trabajo deben ser ordenados en base a un índice numérico, que serán colocados en el ángulo superior derecho de los mismos, debiendo ser presentados en secuencia ascendente y escrito a lápiz rojo, a fin de resaltar su visibilidad.

Es decir que los papeles de trabajo deben cumplir las siguientes características:

- Claros
- Nítidos
- Utilizar una sola carita de la hoja
- Identificar adecuadamente



## 4.2 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

P/T1

1/2

Ejecución de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. Del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua período de enero – diciembre de 2014”.

### 4.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

### 4.2.2. PLANIFICACION PRELIMINAR

Ambato 1 de Enero del 2015

Sra. Fabián Suárez

Gerente General

**DE LA EMPRESA COMERCIAL PRODELTA CIA LTDA.**

Ambato – Ecuador

**De mis consideraciones:**

Por medio del presente documento, me permito confirmarle nuestra aceptación y entendimientos de los términos, objetivos del trabajo, naturaleza y limitación del servicio que proporcionaremos para su empresa.

Se llevará a cabo la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. Del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua periodo de enero - Diciembre de 2014”. Con la Finalidad de determinar los niveles de eficiencia y eficacia en las operaciones efectuadas.

La Auditoría a realizarse evaluará el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, con un tiempo de 960 horas planificadas.

Para que el examen pueda ser efectuado en condiciones favorables para ambas partes, solicitamos prudentemente se nos proporciones toda la información, acceso y disposición necesaria por parte de todo el personal de la Empresa.

Nuestro examen de Auditoría de Gestión será ejecutado de acuerdo con las **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS**, aplicables al sector privado y cuenta con la participación del siguiente equipo de trabajo.

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Auditor Jefe	Ronquillo Nancy	<b>RRNR</b>
Auditor Sénior	Guevara Liliana	<b>GHLA</b>

Cabe mencionar que para la ejecución de nuestro examen de Auditoría se ha considerado

- Un adecuado entendimiento del giro del negocio de la entidad organización y base legal.
- El grado de Eficiencia y Efectividad al generar los cobros de las facturas a Crédito
- Identificación de las políticas con las que se maneja el departamento de Crédito y Cobranza.
- Análisis a los procedimientos que se desarrolla en el departamento tanto a los clientes internos como externos.

Al final de la Auditoría presentaremos como resultado un informe, el cual contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el examen

Por la favorable colaboración prestada para el desarrollo normal de nuestro trabajo de Auditoría anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Nancy Ronquillo

ADITOR JEFE

**ARCHIVO PERMANENTE**

## ÍNDICE

### DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

#### ARCHIVO PERMANENTE

Tabla 15: Archivo Permanente

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>REF P/T</b>
Información General	<b>IF</b>
Hoja de Marcas	<b>HM</b>
Programas de Auditoría	<b>PA</b>

## INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA COMEERCIAL “CIA LTDA”.

### Información General

IF 1/8

Gráfico 13: Logotipo de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.



<b>Razón Social:</b>	Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.
<b>RUC:</b>	1890148367001
<b>Tipo de empresa:</b>	Comercialización y Distribución
<b>Gerente General:</b>	Fabián Suárez
<b>Categoría de la empresa:</b>	Privada
<b>Ubicación:</b>	Ajusto Salazar y Becerra
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Provincia:</b>	Tungurahua

### Reseña Histórica.

La empresa Prodelta Tristar Plus S.A. fue creada el 19 de Agosto del año 1993 con un capital de 3.000.000.00 sucres se encontraba ubicada en la av. circunvalación en la parroquia Atahualpa. En el año de 1998 adquiere la línea de Multimarcas en el mismo año toma el nombre de Prodelta Cía. Ltda. En la actualidad se dedica a la Comercialización y Distribución de Productos de Consumo Masivo: como productos de primera necesidad, de aseo personal confitería y licores. Estos productos son de diferentes marcas y proveedores, los lugares que cubre con la Comercialización son: Tungurahua, Latacunga, Riobamba, Alausi, Puyo y Tena.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015

La sede se encuentra ubicada en Izamba en la Calle Pichincha Vía a Pillaro. La empresa Prodelta Cía. Ltda. , con RUC 1890148367001, obligado a llevar contabilidad dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo está obligada a:

Declaración del impuesto a la Renta.

- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual del IVA.
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados.

También se encuentra sujeta a disposiciones legales relacionadas con cualquier empresa comercial como son:

- Código de Comercio.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Impuestos Municipales.
- Estatutos de la empresa, entre otra

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015

#### 4.2.2 Misión

IF 3/8

La misión de PRODELTA Proveedores del Tungurahua es poner a disposición de los consumidores del país productos de consumo masivo que, por su calidad, garantía de presencia permanente y respaldo de sus marcas, satisfagan plenamente sus necesidades.

La empresa construye su imagen de confiabilidad cuidando celosamente el valor moral, ético, de honestidad y seriedad en su relacionamiento intra y extra organizacional, trabajando con profesionalismo y desarrollando vínculos de largo plazo con clientes y proveedores en la búsqueda constante del progreso compartido.



#### 4.2.3 Visión

Creemos que el éxito de nuestra misión será fruto de: Que se desarrolle una cultura que promueva el crecimiento y progreso profesional, económico y personal de nuestros colaboradores, bajo un modelo de liderazgo que estimula el desarrollo de todo el potencial individual de las personas y su identificación con el éxito de una empresa líder que atraiga y retenga a personas trabajadoras, decididas, capaces, dinámicas y autónomas que se anticipen a los cambios, marcando pautas en el mercado.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015

#### 4.2.4 Valores Corporativo

IF 4/8

- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Confianza
- ✓ Sinceridad
- ✓ Humildad
- ✓ Sustentabilidad y sostenibilidad
- ✓ Justicia
- ✓ Creatividad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓

Protección del medio ambiente

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015



#### 4.2.5 Análisis FODA

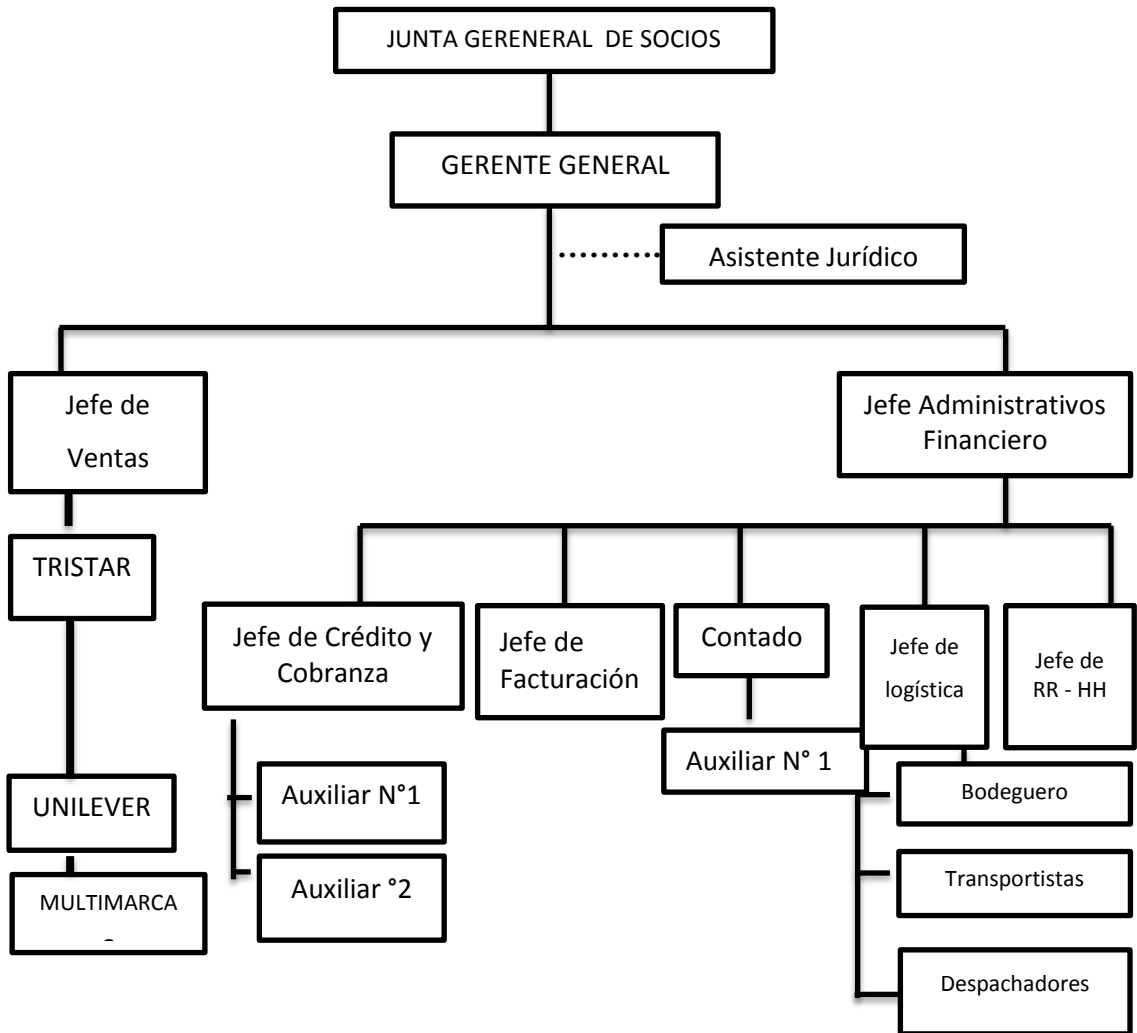
IF 5/8

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal constantemente capacitado</li> <li>• Agilidad al momento de dar crédito</li> <li>• Transparencia en las operaciones</li> <li>• Espacio físico adecuado</li> <li>• Se realiza análisis minuciosos para otorgar un crédito</li> <li>• Sistema de control de cartera autorizado</li> <li>• Disponibilidad de cambio en la ruta de los vendedores</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de objetivos claros a seguir</li> <li>• Falta de gestión de cobro a los clientes</li> <li>• Falta de un adecuado estudio de mercado</li> <li>• Descuadre de inventario en las bodegas</li> <li>• Falta de control en las facturas de contado y a crédito</li> <li>• Carencia de un buro de crédito</li> <li>• Falta de incentivos al personal de venta y cobranza</li> </ul> <p>Desorganización.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de la tecnología</li> <li>• Convenio con los clientes mayoristas</li> <li>• Ofrecer nuevos créditos</li> <li>• Tener un adecuado control de inventarios</li> <li>• Obtener base segura y confiable de los clientes</li> <li>• Adquirir un buro de crédito</li> <li>• Reconocimiento por lo montos de ventas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos recursos económicos</li> <li>• Falta de cultura de pago en los clientes minoristas</li> <li>• Políticas económicas inadecuadas para otorgar créditos a los clientes</li> <li>• Carencia de información</li> <li>• Cartera vencida</li> <li>• Pérdida de clientes</li> </ul>

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015

## 4.2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

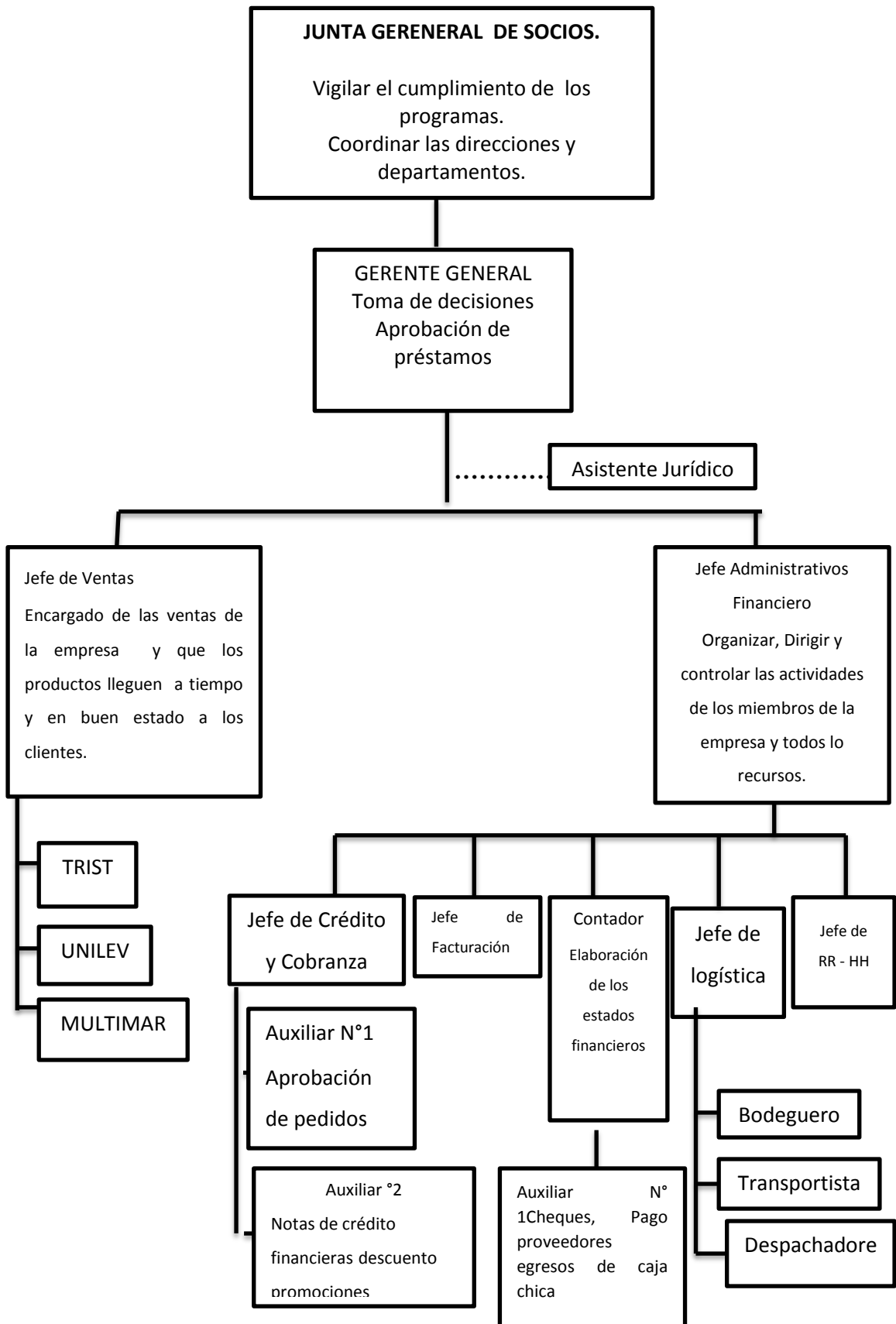
IF 6/8



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015

#### 4.2.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

IF 7/8



#### 4.2.8 SIMBOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

IF 8/8

#### Hoja de marcas

Tabla 16: Marcas de Auditoría

©	Comparado
*	Observado
^	Indagado
<	Rastreado
∞	Analizado
↔	Conciliado
C	Confirmación Respuesta Afirmativa
℄	Confirmación Respuesta Negativa
⊖	Sin Respuesta
√	Comprobado – Revisado
∅	Inspeccionado
Σ	Sumado
D	Notas Explicativas
H	Hallazgo
Φ	Incumplimiento de las Normas, Manuales, Reglamentos y Planificación
®	Retirado
∂	Muestra

Elaborado por: Las Autoras.

DESCRIPCIÓN	CARGO	INICIALES
Guevara Hidalgo Liliana Angélica	SUPERVISOR	GHLA
Ronquillo Ronquillo Nancy del Rocío	AUDITOR	RRNR

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	08-04-2015
Revisado por:	GHLA	10-04-2015

#### 4.2.9 ARCHIVO CORRIENTE

Tabla 17: Archivo Corriente

<b>ARCHIVO CORRIENTE FASE I PLANIFICACIÓN</b>	<b>REFERENCIA</b>
Entrevista al Gerente General, notificar el inicio de la auditoría, solicitar la documentación correspondiente, Base legal a la autoridad de la empresa. Efectuar una visita preliminar	<b>EGG</b>
Elabore y aplique cuestionarios para la planificación Estratégica con el fin de conocer el área de crédito y cobranza	<b>VP</b> <b>PE</b>
<b>FASE II EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b>	
Evaluación del Control Interno.	<b>ECI</b>
Evaluación de Hallazgos	<b>EH</b>
Ambiente de Control	<b>AC</b>
Informe de control interno	<b>ICI</b>
Realizar una orden de trabajo.	<b>OT</b>
Elabore un plan específico.	<b>PE</b>
<b>FASE III EJECUCIÓN</b>	
Identificación de procesos	<b>IP</b>
Análisis de carteras vencidas	<b>CV</b>
Elaboración de flujo gramas	<b>EF</b>
<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Informe de Auditoría de Gestión	<b>IA</b>

Es decir que los papeles de trabajo deben cumplir las siguientes características:

- Claros
- Nítidos
- Utilizar una sola carita de la hoja
- Identificar adecuadamente

# ARCHIVO CORRIENTE

## DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

Tabla 18: Archivo Corriente

<b>ARCHIVO</b>	<b>CORRIENTE/</b>	<b>REF</b>
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	
Programa de auditoria		PA
Carta de requerimiento		CR
Entrevista preliminar		EP
Evaluación de crédito y cobranza		EC

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

CP1 1/6

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**COMPONENTE:** Departamento de Crédito y Cobranza

**PERÍODO:** Enero-Diciembre de 2014

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento preliminar del Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. para lograr direccionar la Auditoría de Gestión a realizarse.

<b>ARCHIVO CORRIENTE FASE I PLANIFICACIÓN</b>	<b>REF/PT</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
Entrevista al Gerente General, notificar el inicio de la auditoria, solicitar la documentación correspondiente, Base legal a la autoridad de la empresa.	<b>EGG</b>	<b>RRNR</b>	<b>08-04-2015</b>
Efectuar una visita preliminar	<b>VP</b>	<b>GHLA</b>	<b>08-04-2015</b>
Elabore y aplique cuestionarios para la planificación Estratégica con el fin de conocer el área de crédito y cobranza	<b>PE</b>	<b>RRNR</b>	<b>10-04-2015</b>

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	<b>08-04-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	<b>10-04-2015</b>

Ambato, 14 de Abril de 2015

EGG1/1

Señor.

Fabián Suárez

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA COMERCIAL PRODELTA CÍA  
LTDA. DEL CANTON AMBATO**

Presente.

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de quien conforma la Firma Auditora **RONQUILLO NANCY y GUEVARA LILIANA** (nombre utilizado para llevar a cabo nuestro trabajo).

El motivo del presente es para agradecer por la apertura y confianza que me ha brindado y al mismo tiempo solicitar de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la empresa, con el objetivo de realizar la Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. del Cantón Ambato para evaluar el cumplimiento y desarrollo de las actividades en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Por la atención al presente, anticipamos nuestros sinceros agradecimientos

**Atentamente,**

Ronquillo Nancy

AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guevara Liliana

AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015



**4.2.10 CUESTIONARIO DE VISITA PRELIMINAR**

**a. DATOS GENERALES**

**1. RAZÓN SOCIAL**

Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**2. FECHA DE CREACIÓN**

19 de Agosto de 1993

**3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Ecuador, Provincia Tungurahua, Cantón Ambato

**4. DIRECCIÓN**

Vía a Pillaro Km1 en la calle Ajusto Salazar y Becerra

**5. ACTIVIDAD ECONOMICA**

Distribución y comercialización de productos de consumo masivo

**6. REPRESENTANTE LEGAL**

Sr. Fabián Suarez Jaramillo

**b. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN**

**1. N° DE EMPLEADO**

100 Empleados

**2. ÁREAS DE TRABAJO**

Financiero

Contabilidad

Crédito y Cobranza

Recursos Humanos

Facturación

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

Ventas

VP2/5

Bodega 1 Tristar

Bodega 2 Multimarcas

Bodega 3 Unilever

#### 4.2.11 FUNCIONARIOS IMPORTANTES

Tabla 19: Funciones Importantes

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
Sr. Fabián Suarez	Gerente General
Ing. Patricia Salazar	Presidenta
Ing. José Núñez	Contador
Ing. Yadira Clavijo	Crédito y Cobranza
Ing. Raquel Hidalgo	Facturación
Ing. Abigail Quinapanta	Recursos Humanos
Sr. Gustavo Hidalgo	Bodeguero Tristar
Sr. Julio Zamora	Bodeguero Multimarcas y Unilever

**Fuente:** Departamento de Crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las Autoras

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	<b>18-03-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	<b>24-03-2015</b>

#### 4.2.12 Misión

VP 3/5

La misión de PRODELTA Proveedores del Tungurahua es poner a disposición de los consumidores del país productos de consumo masivo que, por su calidad, garantía de presencia permanente y respaldo de sus marcas, satisfagan plenamente sus necesidades.

La empresa construye su imagen de confiabilidad cuidando celosamente el valor moral, ético, de honestidad y seriedad en su relacionamiento intra y extra organizacional, trabajando con profesionalismo y desarrollando vínculos de largo plazo con clientes y proveedores en la búsqueda constante del progreso compartido.

#### 4.2.13 Visión

Creemos que el éxito de nuestra misión será fruto de: Que se desarrolle una cultura que promueva el crecimiento y progreso profesional, económico y personal de nuestros colaboradores, bajo un modelo de liderazgo que estimula el desarrollo de todo el potencial individual de las personas y su identificación con el éxito de una empresa líder que atraiga y retenga a personas trabajadoras, decididas, capaces, dinámicas y autónomas que se anticipen a los cambios, marcando pautas en el mercado.

#### 4.2.14 Valores Corporativo

- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Confianza
- ✓ Sinceridad
- ✓ Humildad
- ✓ Sustentabilidad y sostenibilidad
- ✓ Justicia
- ✓ Creatividad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Protección del medio ambiente.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

#### 4.2.14 BASE LEGAL

VP 4/5

También se encuentra sujeta a disposiciones legales relacionadas con cualquier empresa comercial como son:

- Código de Comercio.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Impuestos Municipales.
- Estatutos de la empresa, entre otras

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

**¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA ANTERIORMENTE?**

SI (.....)      NO (...X...)

**ALCANCE DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión se efectuará en el Departamento de Crédito y Cobranza en la Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda. en el Cantón Ambato Provincia de Tungurahua por el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	<b>RRNR</b>	18-03-2015
Revisado por:	<b>GHLA</b>	24-03-2015

#### 4.2.15 CUESTIONARIO PARA EVALUAR LOS COBROS

PE 1/4

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Cía. Ltda.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si el departamento de crédito y cobranza tiene claro las políticas.

N°-	PREGUNTAS	SI	NO
1.-	Conoce usted las normas y procedimientos de la empresa?	9	3
2.-	Se encuentra el departamento de cobranza dentro de una estructura Organizativa?	11	0
3.-	Existe claridad en la interpretación de las políticas y normas internas en cuanto al proceso de cobranza?	8	12
4.-	El departamento de cobranza tiene definida sus estrategias?	5	0
5.-	Se envía periódicamente estados de cuentas a los deudores?	0	13
6.-	Los clientes de la empresa cancelan oportunamente sus deudas?	0	7
7.-	Las metas de cobranzas son alcanzadas en su totalidad?	2	0
8.-	Se cambian con frecuencia los procesos de crédito y cobranza?	0	10
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>45</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Elaborado: Por las autoras

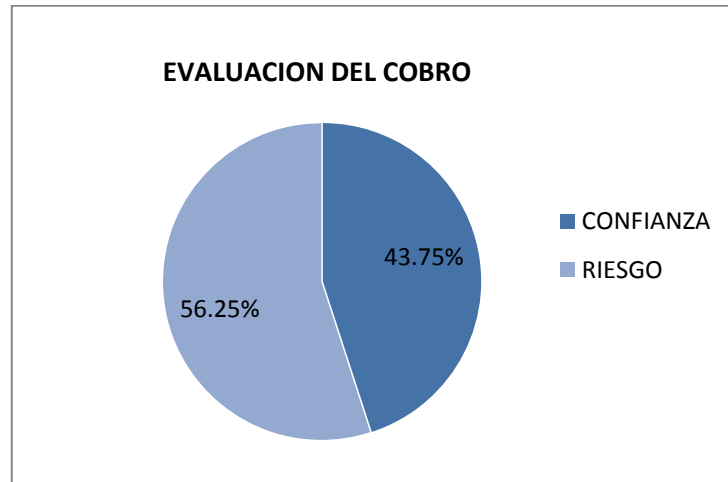
**CONFIANZA: 35/80\*100**

**CONFIANZA: 43.75%**

**RIESGO: 56.25%**

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

Gráfico 14: Evaluación del Cobro



Fuente: Encuestas realizadas al personal

Elaborado: Por las autoras

### ANALISIS

Como se puede observar las normas y procedimientos de la empresa solo lo conoce un 43.75% del personal y el 56.25% desconoce los procedimientos a realizarse en departamento de crédito y cobranza a esto se debe la desorganización y la falta de conocimientos del personal.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

#### 4.2.16 CUESTIONARIO PARA EVALUAR LOS CREDITOS

PE 3/4

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Cía. Ltda.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si el departamento de crédito y cobranza tiene claro las políticas y personal autorizado para emitir los créditos.

N°-	PREGUNTAS	SI	NO
1.-	Conoce cuál es el procedimiento para el cobro de sus créditos?	6	11
2.-	Existen límites establecidos para la consecuencia de créditos?	7	3
3.-	Los lineamientos de crédito son establecidos a tiempo?	5	8
4.-	Cuáles son las fases consideradas para establecer los límites de crédito?	2	5
5.-	Quiénes son las personal autorizadas para el Otorgamiento de créditos?	4	0
6.-	Se utiliza algún instrumento de control como formularios o registros para la administración de cuentas por cobrar y análisis de la cobranza?	0	7
7.-	Se lleva el control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	0	12
8.-	Cada qué tiempo se revisa la cartera vencida de los Vendedores?	1	9
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>55</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Elaborado: Por las autoras

**CONFIANZA: 25/80\*100**

**CONFIANZA: 31.25%**

**RIESGO: 68.75%**

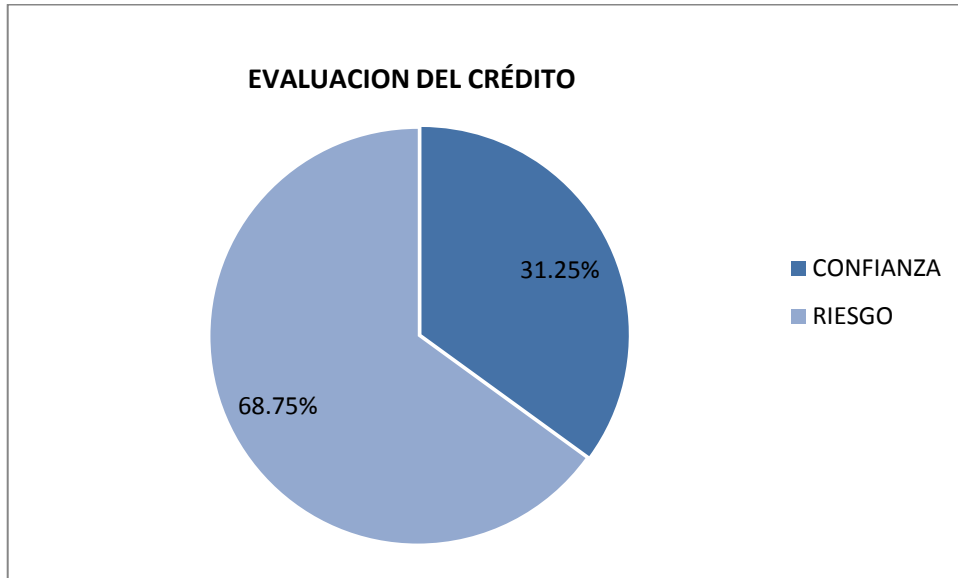
	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015



## ANALISIS Y EVALUACION

PE 4/4

Gráfico 15: Evaluación de Crédito



Fuente: Encuestas realizadas al personal  
Elaborado: Por las autoras

### ANALISIS

Como se puede observar no existe límites de crédito por eso y tenemos un riesgo del 68.75% en la recuperación de cartera vencida lo cual nos indica que estamos dando créditos sobre créditos a los clientes, el 31.25% representa el la confianza que es mínima para la otorgación de los créditos.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

## FASE II

PA 1/1

### PLANIFICACIÓN

#### 4.2.17 PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**COMPONENTE:** Departamento de Crédito y Cobranza

**PERÍODO:** Enero-Diciembre de 2014

**OBJETIVO:** Analizar y Evaluar la organización, sistema de control interno y desempeño de los funcionarios de la empresa del departamento de Crédito y Cobranza.

<b>FASE II EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b>	
Evaluación del Control Interno.	<b>ECI</b>
Evaluación de Hallazgos	<b>EH</b>
Ambiente de Control	<b>AC</b>
Informe de control interno	<b>ICI</b>
Realizar una orden de trabajo.	<b>OT</b>
Elabore un plan específico.	<b>PE</b>

#### 4.2.18 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ECI 1 /2

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Crédito y Cobranza

N°	PREGUNTAS	JEFE DE CREDITO Y COBRANZA		AUXILIAR DE CREDITO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Están separadas las funciones de responsabilidad entre el vendedor y el responsable cuentas por cobrar?	1	0	0	1	
2	¿Están establecidos las políticas para el cobro a los deudores?	1	0	1	0	
3	¿El documento que garantiza el cobro, está debidamente autorizado por la empresa?	1	0	1	0	
4	¿Existen controles que garanticen la recuperación de la cartera vencida?	0	0	0	0	
5	¿Se analiza a los clientes para dar un crédito?	1	0	1	0	
6	¿Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados y controlados?	1	0	0	0	
7	¿Se realiza análisis de cartera mensualmente para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?	1	0	1	0	
8	¿La gestión de las cuentas incobrables es asignada a un responsable y está debidamente controlado?	0	0	0	0	
9	¿Se mantiene en custodia los documentos existentes para verificar los cobros?	1	0	1	0	
10	¿El acceso a los registros contables está restringido para personas no responsables?	1	0	0	0	
TOTAL		8	0	5	1	14

#### 4.2.19 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

Para conocer la ponderación de riesgo/confianza se utiliza la siguiente fórmula:

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100$$

**CP**= Calificación Porcentual.

**CT**= Calificación Total

**PT**= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} = \frac{14}{25} = 0,56 * 100 = 56\%$$

**CONFIANZA** = 56%

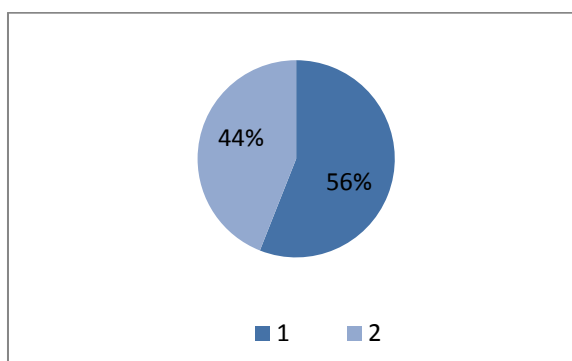
**RIESGO** = 44%

CONFIANZA		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
95%-----76%	75%-----51%	50-----15%
5%-----24%	25%-----50%	51-----85%
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
RIESGO		

Fuente: Departamento de crédito y cobranza

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	<b>RRNR</b>	30-03-2015
Revisado por:	<b>GHLA</b>	07-04-2015

Gráfico 16: Nivel de confianza y riesgo de crédito y cobranza



**Análisis:**

Luego de la aplicación de cuestionarios se obtuvo un nivel de confianza del 56%(MEDIO) lo que indica que existe muchos problemas de recaudación y control en la cartera de la empresa, 44%(MEDIO), pero de la misma forma no se debe dejar de lado las medidas de control para corregir los errores o riesgos encontrados y así contribuir a la mejora del nivel de confianza de esta área.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	30-03-2015
Revisado por:	GHLA	07-04-2015

#### 4.2.20 MATRIZ DE PONDERACIÓN

MP 1/9

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltd.

**COMPONENTE:** Crédito y Cobranza

N°	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
<b>1</b>	<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>		
<b>1</b>	¿Tiene la Empresa un código de ética y se lo aplica.?	1	1
<b>2</b>	¿La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal y sirve como referencia para su evaluación?	1	0
<b>3</b>	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la empresa, y se ha verificado su comprensión?	1	0
<b>4</b>	¿Las empresas privadas están basadas en valores humanos, ética y moral hacia sus compañeros y clientes?	1	1
<b>5</b>	¿Se informa periódicamente sobre las sanciones a que da lugar la falta de su observancia y cumplimiento?	1	1
<b>6</b>	¿La empresa mantiene comunicación y promueve el cumplimiento de los principios éticos y morales?	1	0
	<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>7</b>	¿La Empresa para su gestión cuenta con un sistema que nos permita identificar a los clientes morosos?	1	0
<b>8</b>	¿Conoce Ud. si el sistema de planificación cuenta con la información necesaria del cliente para su seguimiento y evaluación?	1	0
<b>9</b>	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión de la empresa?	1	0
<b>10</b>	¿Se diseñan indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los cobros de las facturas de contado?	1	1

Tabla 20 Matriz de Ponderación

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.04-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-04-2015

#### 4.2.21 AMBIENTE DE CONTROL:

MP 2/9

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{21}{32} = 0,66 * 100 = 66\%$$

**CONFIANZA** = 34%                      **RIESGO** = 66%

Tabla 21: Ambiente de Control

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%-----76%	75%-----51%	50-----15%
5%-----24%	25%-----50%	51-----85%
<b>BAJO</b>	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**Fuente:** Departamento de Crédito y confianza

**Elaborado:** Por las Autoras

#### Análisis:

En cuanto al ambiente de control presenta un nivel de confianza del 34% y un riesgo igual al 66%, por lo cual debe existir un mayor control con la finalidad de reducir el riesgo existente.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	22.05-2015
Revisado por:	GHLA	23-05-2015

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

MP 3/9

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltd.

**COMPONENTE:** Crédito y Cobranza

N o	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.</b>		
<b>11</b>	Los puestos de dirección están ocupados por personal con la requerida competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1	0
12	¿Se informa al personal nuevo como vendedores o ayudantes de transporte sus responsabilidades en la cancelación de las facturas y sus cobros?	1	1
13	¿Se ha elaborado un cronograma trimestral para la revisión de las carteras de los vendedores de las tres líneas de distribución?	1	0
14	¿La empresa cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado para los vendedores?	1	1
15	¿Se aplican las políticas establecidas en la empresa para dar créditos a los clientes?	1	1
<b>16</b>	¿Es adecuada la carga de trabajo asignada a cada empleado del departamento de crédito y cobranza?	1	1
<b>17</b>	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	1	1
<b>18</b>	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la empresa?	1	0
<b>19</b>	¿El organigrama es adecuadamente difundido por toda la empresa?	1	1
<b>20</b>	¿El organigrama está complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	1	1
<b>21</b>	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de los empleados?	1	1

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.04-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-04-2015



## 1. ACTIVIDADES DE CONTROL:

MP 4/9

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{11} = 0,82 * 100 = 82\%$$

**CONFIANZA** = 82%

**RIESGO** = 20%

Tabla 22: Actividades de Control

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%-----76%	75%-----51%	50-----15%
5%-----24%	25%-----50%	51-----85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**Fuente:** Departamento de Crédito y confianza

**Elaborado:** Por las Autoras

### Análisis:

El nivel de confianza en lo que se refiere al ambiente de control es igual al 82%(ALTO) y un 18%(BAJO) el mismo que corresponde al nivel de riesgo. Lo que significa que existe buena estructura organizativa y delegación de funciones, que constituyen herramientas indispensables en logro de cada uno de los objetivos de la entidad, trabajando de manera coordinada cada una de las actividades comercial.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	22.04-2015
Revisado por:	GHLA	23-04-2015

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

MP 5/9

**ENTIDAD:** Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.**COMPONENTE:** Crédito y Cobranza

N°	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
22	¿Conoce todas las áreas que trabajan directamente con el departamento de Crédito y Cobranza?	1	1
	<b>DELEGACIÓN DE AUTORIDAD</b>		
23	¿Existe delegación de funciones?	1	1
24	¿Se toma en cuenta el historial de pago del cliente para otorgarle las facturas a crédito?	1	0
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		
25	¿La delegación de funciones se lo realiza por escrito?	1	1
26	¿El delegado es el responsable de las decisiones u omisiones que tome?	1	1
27	¿El Jefe de talento humano revisa si está cumpliendo con las funciones designadas a los supervisores?	1	1
	<b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b>		
28	¿Conoce Ud. las funciones que debe cumplir de acuerdo a su cargo en el departamento de crédito y cobranza?	1	1
29	¿Ud. realiza las funciones para las cuales fue contratado?	1	1
30	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que ocupa?	1	0
31	¿Asistido a programas de capacitación que le permitan desempeñarse de mejor manera?	1	1
32	¿Tiene deseos de superación que contribuyan de manera positiva a la empresa?	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>21</b>

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

MP 6/9

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{2}{9} = 0,22 * 100 = 22\%$$

**CONFIANZA** = 22%

**RIESGO** = 78%

Tabla 23: Información y Comunicación

ALTO	CONFIANZA	BAJO
95%-----76%	<b>MEDIO</b>	50-----15%
5%-----24%	75%-----51%	51-----85%
<b>BAJO</b>	25%-----50%	<b>ALTO</b>
	MEDIO	
	RIESGO	

**Fuente:** Departamento de Crédito y confianza

**Elaborado:** Por las Autoras

### Análisis:

En este componente se determinó un nivel de confianza del 22%(BAJO), es decir no existe una correcta aplicación de las medidas de control lo que provoca que el nivel de riesgo aumente 78%(ALTO), debido a que los sistemas de información y comunicación no contribuyen en una gran parte para que las responsabilidades se cumplan totalmente y así disminuir el riesgo existente.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	22.05-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	23-05-2015

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

MP 7/9

ENTIDAD: Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltd.  
COMPONENTE: Crédito y Cobranza

Nº	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	<b>OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN</b>		
1	¿Los objetivos del departamento de crédito son claros y conducen al establecimiento de metas?	1	1
2	¿Las actividades principales están orientadas al logro de los objetivos?	1	1
3	¿Se han asignado los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?	1	1
4	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a las metas?	1	1
5	¿La empresa cumple con las leyes y regulaciones establecidas?	1	1
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no se están cumpliendo la autoridad toma las debidas precauciones?	1	1
	<b>RIESGO</b>		
7	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el Sr. Gerente, Contador?	1	1
8	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo a su importancia y a su línea de distribución?	1	1
9	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?	1	0
10	¿Cuándo se identifica un riesgo en un departamento se involucra a todo la institución?	1	1
11	¿La administración valora los riesgos tomando en cuenta la probabilidad y el impacto?	1	1
12	¿Existen controles que aseguren que las actividades del departamento de crédito y cobranza se cumplen a cabalidad?	1	1

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

## SUPERVISIÓN Y MONITOREO:

MP 8/9

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{2}{4} = 0,50 * 100 = 50\%$$

**CONFIANZA** = 50%

**RIESGO** = 50%

Tabla 24: Supervisión y Monitoreo

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%-----76%	75%-----51%	50-----15%
5%-----24%	25%-----50%	51-----85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**Fuente:** Departamento de Crédito y Cobranza

**Elaborado:** Por las Autoras

### Análisis:

El nivel de confianza es de 50% bajo y existe un nivel de riesgo del 50% medio, por tal motivo se debe implementar o mejorar las medidas de control para obtener mejores resultados, caso contrario el riesgo es propenso a seguir creciendo y se verá afectada la empresa.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	22.05-2015
Revisado por:	GHLA	23-05-2015

**MATRIZ DE PONDERACIÓN:****MP 9/9**

ENTIDAD: Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.

**COMPONENTE:** Crédito y Cobranza

	<b>MANEJO DEL CAMBIO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>13</b>	¿Se comunica al vendedor o ayudante de transporte cuando es una factura a crédito y de contado personal de la institución de los posibles riesgos que pueden suceder en su lugar de trabajo?	1	0
<b>14</b>	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgos?	1	1
<b>15</b>	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1	0
<b>16</b>	¿Existe un plan de mitigación de riesgos en el caso de que ocurran o no?	1	0
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.05-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-05-2015

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

Empresa: Comercial Prodelta Cía. Ltda.

Nombre del P/T: Ambiente de control

Fecha Final: 21-05-2015

Ref.

Hallazgos: Inexistencia de manuales de normas y procedimientos.

Z	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<p><b>Condición:</b> Como resultado de la aplicación y recolección de datos se puede reconocer los trabajadores son responsables de llevar a cabo los procesos, conocen la manera de ejecutarlos sin embargo se puede constatar la inexistencia de manuales normas y procedimientos, así como políticas y estrategias establecidas por la empresa que sirve de guía durante el proceso de cobranza. Tal circunstancia representa una fuerte debilidad que puede ocasionar retrasos en los procesos de igual forma lo antes descrito aumenta el márgenes de errores y omisiones.</p> <p><b>Criterio.</b>-Deben existir manuales de normas y Procedimientos actualizados así como también Las políticas y estrategias de crédito y cobranza.</p> <p><b>Causa.</b>-No se cuenta con el apoyo de Gerencia No da la importancia suficiente a la elaboración de las normas, procedimientos y estrategias De cobranza.</p> <p><b>Efecto.</b>- Por la inexistencia de manuales los Procedimientos y lineamientos se siguen a Través de las comunicaciones al no estar Plasmadas. Puede verse afectado en el logro de Sus objetivos por lo que resulta difícil en un Momento dado hacer el seguimiento del total De esas disposiciones a través de las Comunicaciones aisladas.</p>	<p>Elaborar manuales administrativos para el departamento de crédito y cobranza procedimientos entre otros ya que constituye una de las herramientas con la que cuenta la empresa para facilitar el desarrollo de sus procesos, y el cumplimiento de sus objetivos.</p>
	<p>ELABORADO POR: FECHAS: <b>RRNR</b></p>	<p>REVISADO POR: FECHAS: <b>GHLA</b></p>
	<p>APROBADO POR: FECHAS: <b>BM</b></p>	

## AUDITORIA DE GESTIÓN

Empresa: Comercial Prodelta Cía. Ltda.  
Nombre del P/T: Evaluación del riesgo  
Fecha Final: 21-05-2015

Ref:

EH 2/7

Hallazgos: Ausencia de la evolución del Riesgo Crediticio

OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	
<p><b><u>Condición:</u></b> La carencia de conocimientos de la Importación que recae dentro del departamento de créditos y cobranza manteniendo alto el volumen de morosidad que existen en los estándares de desempeño formalmente establecidos en una alta zona de riesgo.</p> <p><b><u>Criterio.</u></b>-Constante evaluación del entorno Actual y futuro, el comportamiento del mercado Actualizaciones de estrategias de cobranza.</p> <p><b><u>Causa.</u></b>-El proceso de evaluación de riesgo del Departamento de cobranza no es realizado por Falta de interés del alta gerencia en relación a este Departamento de trabajo</p> <p><b><u>Efecto.</u></b>- El hecho que no permitan evaluar los Mecanismos de riesgo, influye notablemente en La no consecución de los objetivos y las metas Oportunas para minimizar los riesgos y lograr los Objetivos esperados.</p>	<p>La evaluación de los riesgos del proceso del crédito y cobranza deben convertirse en parte del los objetivos planteados.</p>	
ELABORADO POR: FECHAS:RRNR	REVISADO POR: FECHAS:GHLA	APROBADO POR: FECHA:BM



**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**EH 3/7**

Empresa: Comercial Prodelta Cía. Ltda.  
 Nombre del P/T: Actividades de Control  
 Fecha Final: 22-05-2015

Ref:

Hallazgos: Ausencia del sistema de Control interno

OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	
<p><b><u>Condición</u></b>.- Las personas manifestadas en el y Departamento manifestaron la inexistencia de también, Actividades de control tales como políticas y fortalecer Procedimientos formalmente establecidos para el proceso de cobranza.</p> <p><b><u>Criterio</u></b>.- Mantener continua evaluación del Control interno del área para el seguimiento del Proceso de crédito y cobranza</p> <p><b><u>Causa</u></b>.-Las actividades de control no representan niveles de fortaleza para los niveles Gerenciales por tal motivo no sea puesto en peño En llevarlas a cabo su ejecución.</p> <p><b><u>Efecto</u></b>.- El hecho de no contar con actividades de Control imposibilita controlar los riesgos seleccionados con la sucesión de los objetivos de la empresa</p>	<p>Elaborar manuales de normas procedimientos, así como establecer políticas tendientes a el control.</p>	
<p>ELABORADO POR:                  POR:                  FECHAS: <b>RRNR</b></p>	<p>REVISADO POR:                  FECHAS: <b>GHL</b></p>	<p>APROBADO                  FECHA: <b>BM</b></p>

AUDITORIA DE GESTIÓN		EH 4/7
Empresa: Comercial Prodelta Cía. Ltda. Nombre del P/T: Información y Comunicación Fecha Final:25-05-2015	Ref:	
Hallazgos: Existencia de Plataforma Tecnológica		
OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	
<p><b>Condición .-</b> De la observación directa y los resultados obtenidos en el instrumento, se puede apreciar que existe canales de comunicación eficientes que permitan comunicar la información significativa a los niveles superiores para que estas últimos puedan realizar una toma de decisión acertada y con la información oportuna y al día.</p> <p><b>Criterio.-</b> Información oportuna actual en el momento que se requiera para la toma de decisiones.</p> <p><b>Causa.-</b>Existencia de una plataforma tecnológica y comunicacional</p> <p><b>Efecto.-</b> Representa una fortaleza debido a que la Información fluye correctamente dentro de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, lo que permite contar con información oportuna y precisa para la toma de decisiones.</p>	Mantener los niveles de comunicación con los que cuenta.	
ELABORADO POR: POR: FECHAS: <b>RRNR</b>	REVISADO POR:  FECHAS: <b>GH</b>	APROBADO  FECHA: <b>BM</b>

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**EH 5/7**

Empresa: Comercial Prodelta Cía. Ltda.

Nombre del P/T: Supervisión

Fecha Final: 25-05-2015

Ref:

Hallazgos: Sistema de monitoreo		
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>RECOMENDACIONES</b>
<p><b><u>Condición</u></b> .- Es el instrumento aplicado para supervisión                  Quien autoriza el despacho de la mercadería, así Como el límite de crédito.                  Esta actividad se debe a procedimientos internos Y a la continua supervisión de la morosidad. A Través de la supervisión directa se evidencia esta Información, determinando que existe una gestión Eficiente en la supervisión , ya que además de estar Claramente definidos los trabajadores cumplen con Sus funciones.</p> <p><b><u>Criterio</u></b>.- La Autorización de los Créditos esta A cargo de la jefa del departamento de Crédito y Cobranza,</p> <p><b><u>Causa</u></b>.- Se sigue las líneas de mando en la Supervisión control y dirección.</p> <p><b><u>Efecto</u></b>.- Disminuye el riesgo de cometer errores u omisiones que afecten el correcto funcionamiento del departamento, al tener alguien que supervisé y controle la consecución de los créditos y el seguimiento de la cobranza.</p>		<p>Mantener los niveles de establecidos.</p>
ELABORADO POR POR: FECHAS: <b>RRNR</b>	REVISADO POR: FECHAS: <b>GHLA</b>	APROBADO FECHA: <b>BM</b>

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**EH 6/7**

Empresa: Comercial Prodelta Cía. Ltda.  
 Nombre del P/T: Eficiencia, eficacia en el proceso de crédito y cobranza  
 Fecha Final: 25-05-2015 Ref:

Hallazgos: Falta de eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos.

OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	
<p><b><u>Condición</u></b> .- Como resultado de la observación directa se pudo conocer que existe metas formalmente definidas, sin embargo, el fin único del departamento de cobranza es recuperar la totalidad de las ventas realizadas dentro de los lapsos establecidos. El hecho de no poseer un plan estratégico y la carencia de no poseer un manual y procedimientos así como también no establecer políticas internas.</p> <p><b><u>Criterio</u></b>.- se debe establecer planes estratégicos de cobranza formalmente establecidos .Manuales de funciones, normas y procedimientos así como Políticas internas.</p> <p><b><u>Causa</u></b>.- Carencia de manuales de normas y Procedimientos, así como también ausencias De estrategias y metas formalmente establecidas.</p> <p><b><u>Efecto</u></b>.- el no ser eficiente en la ejecución del Procesos de cobranza con lleva a no lograr los Objetivos, así como también imposibilita que la Empresa sea competitiva dentro del mercado.</p>	<p>Elaborar manuales de normas y procedimientos.</p> <p>Realizar diagramas de flujos para evidenciar las áreas críticas de la cobranza.</p> <p>Diseñar indicadores de gestión del proceso de cobranza.</p> <p>Crear estándares de desempeño del proceso de cobranza.</p>	
<p>ELABORADO POR: FECHAS: <b>RRNR</b></p>	<p>REVISADO POR: FECHAS: <b>GHLA</b></p>	<p>APROBADO POR: FECHA: <b>BM</b></p>



#### 4.2.21 INFORME DEL CONTROL INTERNO

ICI 1/5

Ambato, 04 Noviembre del 2015

**Señor:**

Fabián Suarez

**Gerente General**

**Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.**

**De mi consideración:**

Reciba un atento y cordial saludo una vez realizada la auditoría de gestión se ha podido evaluar el sistema de control interno por medio del cual se ha notado algunas debilidades por lo que en cada caso nos permitimos efectuar una recomendación con el fin de fortalecer el sistema de control interno, en otros a minimizar los riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

**Inexistencia de manuales de normas y procedimientos.**

El departamento no posee un manual de normas y procedimientos interno adecuado, que nos ayuden a optimizar el tiempo y los recursos.

**Debilidad:**

Los informes no son presentados a tiempo pérdidas financieras quebrantarse la imagen de la empresa y fracasar con los clientes.

**Recomendación dirigida a la gerencia**

La gerencia de la empresa deberá responsabilizarse por asegurar el control de la organización y crear nuevas políticas que nos ayuden a la efectivizarían del trabajo planteado.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

## Ausencia de la evolución del Riesgo Crediticio

ICI 2/5

No se analiza la capacidad crediticia del cliente. Demora en los procesos de Cobranza lo que trae como consecuencia el endeudamiento externo y otros costos de financiamiento, resultado de la falta de capacidad de cobro de sus deudores

### **Debilidad:**

Falta de diversificar sus clientes como son los clientes mayoristas y minoristas.

Debe combinar ese objetivo con un análisis de la experiencia crediticia de los mismos.

### **Recomendación dirigida a la gerencia**

Solicitar a los clientes nuevos o actuales, referencias comerciales y bancarias y Cuidar la actualización de las mismas. Realizar un análisis de la cartera actual a fin de depurar los saldos con vencimientos. Procurar el retraso temporal en el

En el despacho de la mercadería de aquellos clientes que representan retrasos Vencimiento de sus cuentas.

Enviar periódicamente estados de cuentas a los clientes para prevenir los Vencimientos de sus cuentas.

### **Ausencia del sistema de Control intern**

La estructura de la empresa no esté bien definida. Una acción inadecuada de Labores, produce entre otras dificultades en la determinación de Responsabilidades.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

**Debilidad:**

Facilidad para errores, fraudes malos manejos o encubrimiento de malos desempeños en sus funciones. Y los puestos carecerán de autoridad y cumplimiento de las tareas propuestas.

**Recomendación dirigida a la gerencia**

Es indispensable definir una estructura orgánica adecuada deben crearse de acuerdo a los objetivos planteados identificando la posesión perteneciente a cada una de las áreas unidades que integran dicha estructura y determinar el grado de autoridad y responsabilidad.

**Sistema de monitoreo**

No se planifica los resultados y no existen controles establecidos para verificar El cumplimiento del volumen deseado

**Debilidad:**

Falta de control en las actividades que se encuentren realizando los vendedores en su ruta debemos recalcar que los supervisores no se abastecen con el número total de vendedores

**Recomendación dirigida a la gerencia**

Realizar un análisis previo del personal a reclutar tomando en cuenta los requerimientos laborales y las exigencias del puesto a ocupar.

Dar cursos de capacitación al personal y entrenamientos continuos de acuerdo a las innovaciones o exigencias tecnológicas y de esa forma disminuir la morosidad en los clientes.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015



**Falta de eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos.**

No se verifican los resultados y no existen controles establecidos para verificar El cumplimiento de los volúmenes deseados .Además no se prepara ni se comunican reportes o informes de los resultados obtenidos lo que trae como consecuencia que no se puede evaluar el desempeño del departamento de Crédito y cobranza.

**Debilidad:**

No existen planes para la evaluación de los departamentos mencionados, y no se conoce con exactitud como el personal ejecuta sus tareas y lleva a cabo sus desempeños para obtener mayor eficiencia y eficacia en los resultados propuestos.

**Recomendación dirigida a la gerencia**

Fomentar la comunicación entre los niveles jerárquicos mediante reuniones periódicas o a través de la información de reportes a fin de obtener revelaciones continuas precisas y objetivas,

Realizar un seguimiento al desempeño de las tareas del personal a fin de conocer si estos cumplen a cabalidad con sus funciones.

Realizar planes a corto largo y mediano plazo sobre los volúmenes de ventas y los cobros realizados, deben realizar controles adecuados a fin de asegurar los resultados. Estos controles pueden ser.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

Mantener comunicación con los clientes a fin de verificar la satisfacción del mismo, comparar saldos con sus registros y en caso de tener facturas vencidas indicarle al cliente que va hacer bloqueo hasta la cancelación de las mismas y de igual manera no se le enviara los despachos de la mercadería.

### Atentamente

---

Nancy Ronquillo  
AUDITOR JEFE

---

Liliana Guevara  
AUDITOR JUNIOR

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

#### 4.2.22 ORDEN DE TRABAJO

OT 1/1

**ASUNTO:** Orden de Trabajo

**FECHA:**

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoria de Gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Comercial PRODELTA CÍA LTDA., período 2014. Sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales pertinentes a la profesión, para lo cual se elabora el Plan Específico, los correspondientes papeles de trabajo con índices y marcas, así como el borrador del informe.

Atentamente;

---

Nancy Ronquillo  
AUDITOR JEFE

---

Liliana Guevara  
AUDITOR JUNIOR

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

#### 4.2.22 MEMORANDO DE PLANIFICACION

##### TIPO DE AUDITORÍA

##### ORIGEN DE LA AUDITORÍA

La realización de esta auditoría de gestión tiene como finalidad principal cumplir con parte de los requisitos previa a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, en donde se aplican los conocimientos adquiridos durante mi preparación académica.

En esta investigación es necesaria la recopilación y obtención de información calificada, en base a la cual se podrá analizar las diferentes situaciones que sucedieron en el departamento de crédito y cobranza de la empresa, para el final emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

##### OBJETIVOS

###### Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza para evaluar los procesos en términos eficiencia, eficacia, efectividad que permita mejorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

###### Objetivos Específicos

- Realizar el marco teórico, el mismo que servirá de sustento técnico y científico de la investigación.
- Elaborar el marco metodológico con la finalidad de determinar el tipo de investigación, los métodos y las técnicas de investigación

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	22.05-2015
Revisado por:	GHLA	23-05-2015

- Aplicar los procedimientos de la Auditoría de Gestión mediante la aplicación de métodos, técnicas de auditoría, papeles de trabajo para determinar las áreas críticas existentes en este departamento.
- Presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe final de la auditoría de gestión.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión se efectuará en el Departamento de Crédito y cobranza período 01 de Enero al 31 de Julio 2014.

### **EQUIPO DE AUDTORÍA**

**SUPERVISOR**                      Ing. Guevara Hidalgo Liliana Angélica

**AUDITOR**                              **Ing.** Ronquillo Ronquillo Nancy del Rocío

### **EVALUACIONES**

La evaluación del control interno en el departamento de Crédito y cobranza se lo realizo por medio del método de cuestionarios aplicando el COSO II, con la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo existente, para posteriormente emitir el respectivo comentario.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	22.05-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	23-05-2015

### 3. ÁREAS Y/O PROCESOS A SER AUDITADOS EN LA SIGUIENTE FASE.

Será objeto de evaluación el departamento de Crédito y cobranza con sus diferentes procesos, debido a que este representa la parte más importante y fundamental de toda la empresa.

#### RECURSOS

- Una lapto
- Escritorios
- Impresora
- Esferos
- Hojas
- Humanos
- Tiempo

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

Tabla 25: Fase III Ejecución

<b>FASE III EJECUCIÓN</b>	
Identificación de procesos	<b>IP</b>
Elaboración de flujo gramas	<b>EF</b>
Indicadores de gestión	<b>EC</b>
Análisis de carteras vencidas	<b>IG</b>



I/P 1/3

**EMPRESA COMERCIAL PRODELTA CÍA LTDA**  
**CEDULA NARRATIVA**  
**VISITA A LAS INSTALACIONES E INDAGACION DE FUNCIONES**  
**PERÍODO DE 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

DEPARTAMENTO: Crédito y Cobranza

ENTREVISTADO: Ing. Yadira Clavijo

FECHA Y HORA DE LA VISITA: lunes 05 de enero a las 9h00 a.m.

Se llevó a cabo una entrevista con la Ing. Yadira Clavijo con la finalidad de definir los aspectos más relevantes para la aprobación de créditos, de lo que se obtuvo la siguiente información.

- La documentación personal del cliente que se encargará de traer actualizada la información sobre los datos personales de los mismos son los vendedores de cada línea de distribución.
- Se verifica que los datos del cliente sea correctos y se les pide la colaboración de los señores supervisores de las diferentes líneas de distribución para su verificación.
- Se aplicará las 5 E de la Auditoría de Gestión: eficiencia, eficacia, efectividad, la ética y la ecología para el desarrollo y poder detectar las debilidades que existen dentro del departamento.
- Eficiencia. Al trabajar con la eficiencia equivale que la empresa debe desarrollar sus actividades siempre bien.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

Elaborado por: Auditor Junior: Liliana Guevara

Elaborado por: Auditor Jefe: Nancy Ronquillo





EMPRESA COMERCIAL PRODELTA CÍA LTDA  
CEDULA NARRATIVA  
VISITA A LAS INSTALACIONES E INDAGACION DE FUNCIONES  
PERÍODO DE 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014

DEPARTAMENTO: Crédito y Cobranza  
ENTREVISTADO: Jefa: Yadira Clavijo  
FECHA Y HORA DE LA VISITA: Lunes 05 de enero a las 9h00 a.m.

**Eficacia.**- Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

**Efectividad.**- Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

**Ética.**-Se trata de reflejar el grado de cumplimiento de las diferentes expectativas sociales con las que se desarrolla la confianza de la empresa.

**Ecología.**- La gran mayoría de las empresas reconocen hoy día que tienen que tener una preocupación eficaz por el ambiente. Unas veces por **convencimiento** propio y otras por la **presión** de la opinión pública o de la legislación, las actividades industriales y empresariales se ven obligadas a incorporar tecnologías limpias y a poner medios para evitar el deterioro del ambiente.

Una vez hecho el análisis, mediante el uso de los documentos que respalde la información entregada por el cliente se podrá analizar y controlar la forma de pago del mismo.

Para los nuevos clientes se tomara en cuenta las políticas empresariales como son las tres primeras compras serán en efectivo una vez estudiado y analizado al cliente se procederá a darle crédito según sea la demanda de la mercadería.

Elaborado por: Auditor Junior: Liliana Guevara  
Elaborado por: Auditor Jefe: Nancy Ronquillo

## 4.2.25 ANALISIS DE LAS CARTERAS VENCIDAS

CV 1/3

### INFORME DE CARTERA VENCIDA DEL AÑO 2014

Sr. Darwin Tirado

**Vendedor:** Multimarcas

Por medio del presente informo que en el reporte de cartera se visualiza, facturas vencidas de clientes de años anteriores por la cantidad de \$ 6565.12 que son consideradas como cuentas incobrables, el vendedor asegura que por el valor de 202.44 se emitieron memorandos a las personas indicadas para emitir notas de crédito, según el reporte de facturación emitido de los siguientes meses considerados como facturas vencidas de abril por 249.58 y de mayo por 9536.55.

Los documentos emitidos de junio y julio por cobrar nos da un valor de 62569.07 una vez realizado todos los análisis de las facturas emitidas de los meses enunciados anteriormente del año 2014 nos da un total de 79122.76 en la cual podemos observar cuentas incobrables que existen en la actualidad por la falta de organización y control por tal motivo es importante que se aplique políticas de crédito para disminuirla cartera vencida. (anexo 5)

INCOBRABLE	6565.12	6565.12
VALORES EMITIDOS POR N/C	202.44	6767.56
VENCIDO ABRIL	249.58	7017.14
VENCIDO MAYO	9536.55	16553.69
POR COBRAR JUNIO Y JULIO	62569.07	79122.76
<b>TOTAL</b>	<b>79122.76</b>	

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

#### 4.2.26 INFORME DE CARTERA VENCIDA DEL AÑO 2015

CV 2/3

Sr. Franklin Rubio

#### Vendedor:

X medio del presente informo que el vendedor asume la cartera vencida por un valor de 963.37 por retenciones, mal ingresos y clientes considerados como incobrables, el vendedor está en contacto con el cliente y no cancela, facturas que la persona encargada de créditos no ha entregado para que sea cobradas por un valor de 3672.17 teniendo en cuenta que las facturas de junio y julio llega a un valor de 62623.18, sumado el total de las facturas haciende a un valor de 81736.37. .(anexo 6)

<b>Descuento</b>	<b>963.37</b>	<b>963.37</b>
<b>Incobrable</b>	<b>943.49</b>	<b>1906.86</b>
<b>Cheques protestados</b>	<b>3672.17</b>	<b>5579.03</b>
<b>Vencido hasta abril</b>	<b>1107.24</b>	<b>6686.27</b>
<b>Por cobrar mayo 2014</b>	<b>12426.92</b>	<b>19113.19</b>
<b>Por cobrar junio y julio 2014</b>	<b>62623.18</b>	<b>81736.37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81736.37</b>	

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.04-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-04-2015

**Resumen de todos los vendedores de las facturas de años anteriores.**

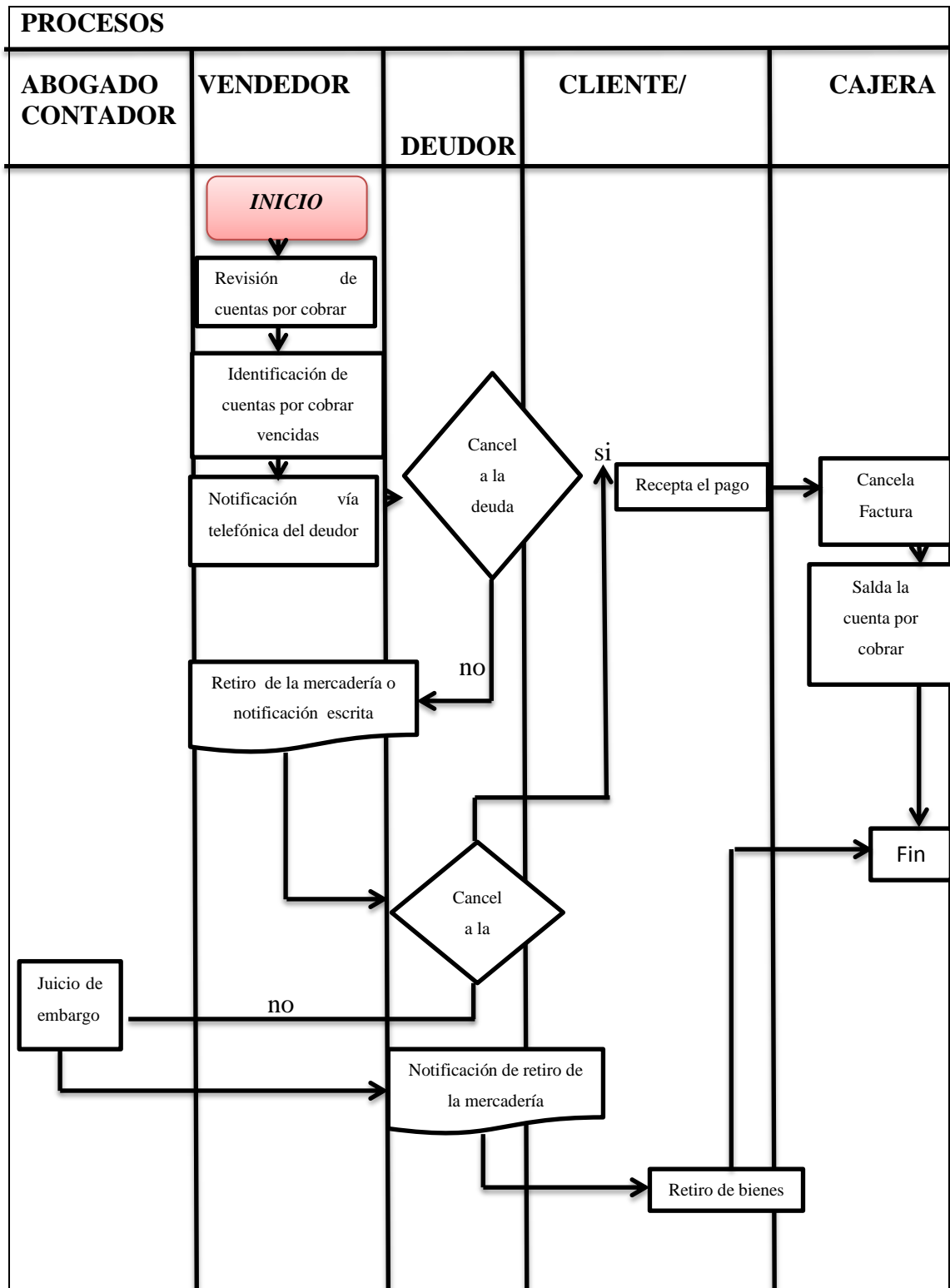
Como se ha mencionado anterior mente nunca se le ha realizado una Auditoria de Gestión al departamento de Crédito y Cobranza podemos observar las numerosas cuentas incobrables que existen en la actualidad por la falta de organización y control.

Por este motivo es importante que se aplique las políticas de crédito y cobranza revisar la estructura funcional de la empresa y contratar una persona exclusivamente para la recuperación de cartera vencida

Esto le ayudara el vendedor a cumplir las metas establecidas en ventas y mantener su cartera al día.(anexo 7)

	<b>ABONO REAL</b>	<b>SALDO 120</b>	<b>SALDO 90</b>	<b>SALDO 30</b>	<b>SALDO 0</b>	<b>POR VENCER</b>
<b>VENEDORES INACTIVOS</b>	86225.44	1952.04	10207.63	2237.90		
<b>MULTIMARCA S</b>	95480.34	13547.6 1	11347.61	90006.04	275258.8 2	210863.2 3
<b>UNILEVER</b>	2530.65	253.33	639.85	23218.47	90143.34	19359.87
<b>NESTLE</b>	5125.85	210.61	10605.02	49395.90	98208.58	33683.73
<b>TOTAL</b>	189362.2 9	15963.3 4	328002.2 0	173420.4 0	465848.6 4	263906.8 3

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.04-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-04-2015



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

## 4.2.28 PROCESO DE COBRANZA

EF 2/4

Cobranzas.-Recaudar el dinero procedente de las cuentas por cobrar cuyo pago no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta.

### Actividades

- 1.- Identificación de cuentas por cobrar
- 2.-Notificación vía telefónica
- 3.-Retiro de la mercadería o notificación escrita
- 4.- Iniciación del Juicio de embargo.
- 5.-Embargo de la mercadería
- 6.-Recepción de pagos
- 7.-Registro de pagos
- 8.- Cancelación de las cuentas por cobrar

### Consideración de los procesos de cobranza:

La propuesta que se hace dentro de los procesos de cobranzas es que exista un encargado específico de realizar el cobro de los valores adeudados, es decir un cobrador. Así, los vendedores podrían desempeñar sus funciones más eficientes el vendedor se concentraría exclusivamente en recaudar los valores adeudados y en cumplir el monto de ventas mensuales.

### Políticas del área de cobro

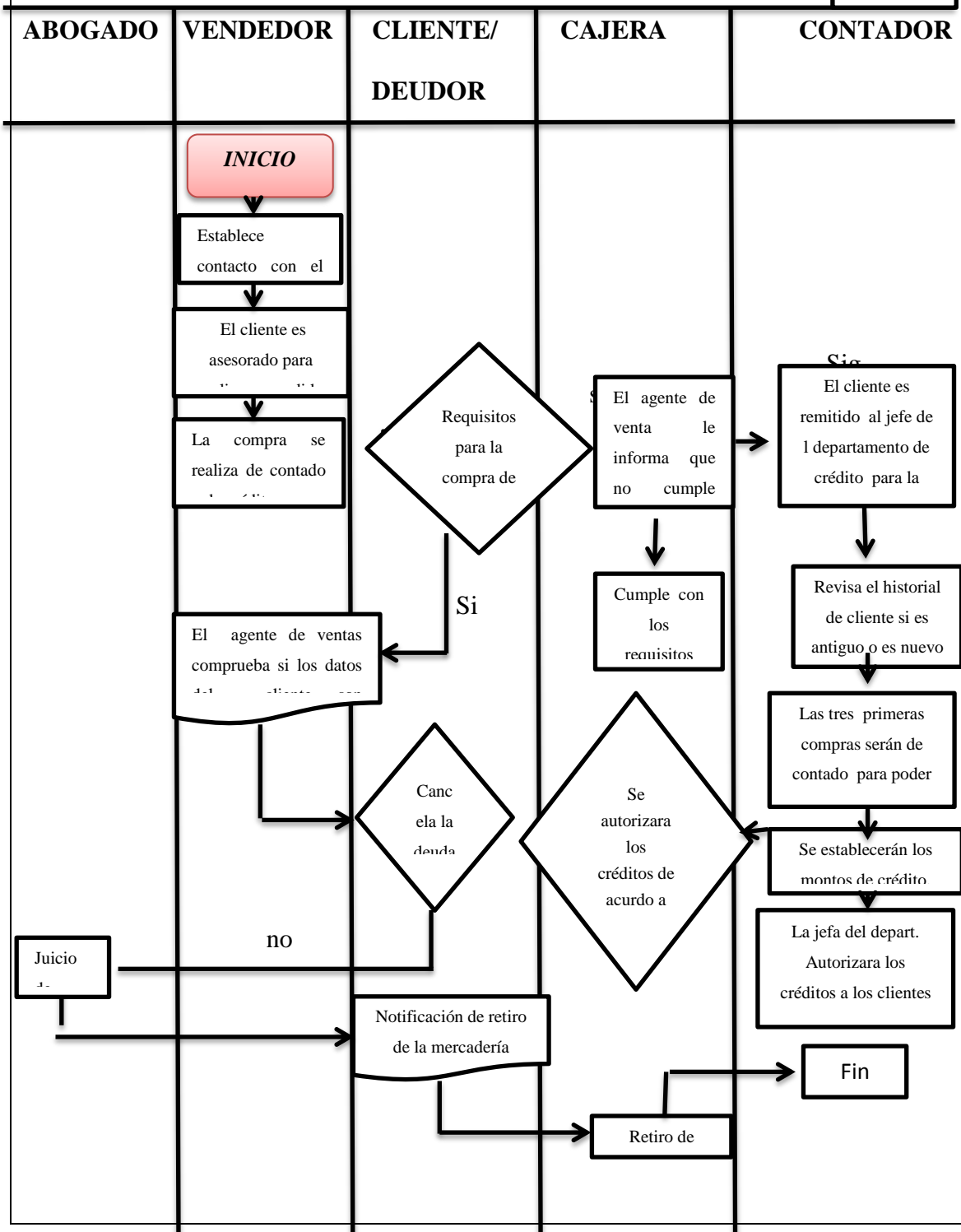
Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas. Mediante la verificación de informes.

El área de cobros realizara informes mensuales a los clientes y vendedores antes y después de las cuotas de vencimiento. En caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperara la mercadería con la verificación y autorización de la Jefa de Crédito

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

4.2.29 PROCESOS DE CRÉDITO

EF 3/4



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	18-03-2015
Revisado por:	GHLA	24-03-2015

## PROCESO DE CRÉDITO

EF 4/4

### Actividades

- 1.- Establece contacto con el cliente
- 2.- El cliente es asesorado para realizar su pedido
- 3.- La compra se realiza de contado y de crédito
- 4.- Requisitos para la compra de crédito
- 5.- El agente de venta le informa que no cumple con los requisitos
6. El cliente es remitido al jefe del departamento de crédito para la verificación de datos
- 7.- Revisa el historial de cliente si es antiguo o es nuevo
- 8.- Las tres primeras compras serán de contado para poder brindarles crédito hasta los 15 días.
- 9.- Se establecerán los montos de crédito, plazo y forma de pago
- 10.- La jefa del departamento Autorizara los créditos a los clientes

### Consideración de los procesos de crédito

Los principios generales del crédito son los que debemos de mantener con el fin de mantener una cartera de crédito que satisfaga los requisitos de liquidez y solvencia, rentabilidad. También se refiere a la forma de seleccionar a sus clientes por un criterio de evaluación.

Para el otorgamiento del crédito se debe hacer el respectivo análisis siguiendo los parámetros establecidos, respetando a los clientes sujetos a crédito.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015



- La autorización de cada crédito será efectuado por el jefe del área de crédito con su respectivo análisis.
- Para el otorgamiento del crédito se deberá elaborar un contrato para el cliente y vendedor.
- La información de cada cliente debe ser actualizada.
- Para bloquear a un cliente por falta de pago o falta de información se lo realizara por la jefa del departamento de crédito, de igual manera cuando el pedido no se le envié al cliente por algún inconveniente.
- Personas Sujetas a créditos
- Los mayores de edad
- Ser legalmente capaces de contraer e obligaciones
- Contar con capacidad de pago debido y comprobado
- Serán sujetos de crédito los clientes que registren un historial crediticio de buena aceptación.
- Personas no sujetas a crédito
- Menores de Edad
- Personas que mantuvieran créditos en mora y que por ende su historial crediticio no tenga sustento.
- Personas que presenten antecedentes o impedimentos legales de cualquier naturaleza
- Personas declaradas insolventes
- Personal con más de 65 años de edad.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	
-----------------------------------------------	--

Informe de Auditoría de Gestión	<b>IAG</b>
---------------------------------	------------

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

Ambato, 18 Noviembre del 2015

IA 1/4

**Señor:**

Fabián Suarez

**Gerente General**

**Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.**

**De mi consideración:**

Se ha realizado la Auditoría de Gestión del departamento de crédito y cobranza por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente aceptadas, Normas Ecuatorianas de auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión al Departamentos de Crédito y Cobranza que se presenta el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades con los comentarios y recomendaciones planteadas sirvan para el desarrollo del Departamento Evaluado.

Atentamente,

Ronquillo Nancy  
AUTORAS DE LA TESIS

Guevara Liliana  
AUTORAS DE LA TESIS

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

Ambato, 18 Noviembre del 2015

IA 2/4

**Señor:**

Fabián Suarez

**Gerente General**

**Empresa Comercial Prodelta Cía. Ltda.**

**De mi consideración:**

Sea efectuado la Auditoría de Gestión a la Empresa Comercial “Prodelta Cía Ltda.” con fecha del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 en el departamento de Crédito y Cobranza los procesos existentes son responsabilidad de la Gerencia.

Como responsables de la Auditoría realizada expresamos nuestra opinión acerca de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranza.

Hemos realizado la Auditoría de Gestión con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas Normas requieren que la Auditoría se planifiquen se ejecuten para obtener una información razonable, documentada y segura. Las actividades realizadas deben ser examinadas, libres de errores igualmente que las disposiciones legales y reglamentarias estén conforme a las políticas y de más normas aplicables, la información actividades y procesos que se vienen realizando son responsabilidad de la administración de la empresa.

Nuestra responsabilidad es de expresar una opinión sobre la información veraz de dicha entidad basada a la auditoría planteada. Se analizó al Departamento de Crédito y cobranza, mediante cuestionarios, observación entrevistas y documentación al personal, se revisó y se analizó las carteras vencidas de los clientes minoristas y mayoristas.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.04-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-04-2015

## ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

IA 3/4

### MOTIVO

La Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Comercial “Prodelta Cía. Ltda.” período de enero - Diciembre del 2014 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficiencia, eficacia, efectividad, en logro de sus objetivos principalmente en la recuperación de la cartera vencida.

### OBJETIVOS

- ✓ Efectuar un Diagnostico al departamento de Crédito y Cobranza mediante un análisis FODA.
- ✓ Evaluar el sistema de Control Interno, al departamento de Crédito y cobranza
- ✓ Emplear los indicadores de Gestión para medir el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y efectividad.
- ✓ Formular conclusiones y recomendaciones.

### ALCANCE

La Auditoría de Gestión practicada a la empresa Comercial “PRODELTA CÍA. LTDA.” comprende el período de enero – diciembre del 2014 correspondiente a la Administración del Ing. Josué Núñez Contador General.

### ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada al departamento de Crédito y Cobranza para determinar el cumplimiento de la normativa vigente, eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de sus objetivos y en la optimización de sus recursos

### COMPONENTE AUDITADOS

Departamento de Crédito y Cobranza

### INDICADORES UTILIZADOS

Indicadores de Gestión

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

**DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**

El reglamento interno de la empresa no se encuentra a disposición del personal por lo que no tiene el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones

Recomendaciones.- Entregar el reglamento interno los ejemplares a cada uno de sus empleados para que tengan el pleno conocimiento y puedan cumplir con las normas propuestas.

**AUSENCIA DE POLITICAS CREDITICIAS**

Para poder otorgar un crédito a los clientes se lo realiza de forma empírica no contamos con datos reales y esto también ocasiona la morosidad en los clientes.

Recomendación.- Que toda la información de los clientes se encuentre al día con el propósito de disminuir el índice de cartera vencida.

**NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS**

No existen procesos definidos de manera formal de la empresa y esto se produce porque no cuenta con flujo gramas en los que se detalla los procedimientos y procesos a seguir

Recomendación.- Definir los procesos que permitan identificar las funciones asignadas con responsabilidad y autoridad.

**NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN**

No cuenta con indicadores de desempeño para evaluar y supervisar los procesos asignados lo que genera incumplimiento en las actividades asignadas.

Recomendación.- Aplicar indicadores de gestión que ayuden al mejoramiento de las funciones y la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>RRNR</b>	20.04-2015
<b>Revisado por:</b>	<b>GHLA</b>	21-04-2015

## INDICADORES DE GESTIÓN

IA 4/4

### CUMPLIMIENTO

#### RECUPERACION DE CARTERA

Cobros reales

RC= \_\_\_\_\_

Cobros presupuestados

54.260.20

RC= \_\_\_\_\_

80,205.06

RC= 0.6761 <1 Desfavorable

**Análisis:** este indicador cuenta con el grado de cumplimiento de los objetivos de la recuperación de cartera vencida del año 2014, lo cual determina que el departamento de crédito y cobranza no está logrando sus objetivos propuestos en relación al año anterior.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015

## VALORACIÓN ANUAL DE COBROS

IA 4/4

Cobros Año 2

VAC= \_\_\_\_\_

Cobros Año 1

66321.85

VAC= \_\_\_\_\_

252,352.26

**VAC=0.2628<1 Desfavorable**

**Análisis:** la razón por el déficit de cobros es por la falta de aplicación de las políticas de crédito.

### CUENTAS INCOBRABLES

Número de cuentas cobradas

CI= \_\_\_\_\_ \*100

Numero de incobrables

68

CI= \_\_\_\_\_ \*100

100

CI= 0.68 \*100=68%

**Análisis:** El 68% de las cuentas son cobradas para tener en liquidez la empresa y el 32% de las cuentas se convierten en cuentas incobrables porque muchas veces los clientes disponen de la mercadería y no cancelan sus facturas de acuerdo a las fechas establecidas de sus créditos.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	RRNR	20.04-2015
Revisado por:	GHLA	21-04-2015



## CONCLUSIONES:

Después de realizar la Auditoría de Gestión al departamento de Crédito y Cobranza de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda. para evaluar la eficiencia eficacia de las operaciones y procesos planteados; evaluar los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre sus actividades, ordenar la información recopilada y determinar en forma sistemática la jerarquía de los aspectos más importantes y en fusión de los objetivos propuestos se logra llegar a las siguientes conclusiones.

1. La auditoría de gestión es una herramienta que permite evaluar las actividades y/o procesos de una institución en términos de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ética y ecología. En el departamento de Crédito y cobranza se puede evidenciar que no cuenta con un buro de crédito que nos permita analizar con mayor precisión al cliente al momento de entregar un crédito.

2. Al evaluar el sistema de control interno mediante el método de cuestionarios considerando el método COSO se determina que este control no es tan eficiente en el departamento de crédito y cobranza, es decir no presenta un grado de seguridad razonable.

Mediante el análisis y la aplicación de pruebas de auditoría, cuestionarios, indicadores de gestión se determinó los hallazgos existentes, lo cual provoca que existan serias debilidades en la ejecución de algunos procesos en el departamento de crédito y cobranza.

3. El informe final contiene las respectivas conclusiones y recomendaciones que servirán de base para la toma de decisiones de la máxima autoridad, con la finalidad de corregir y posteriormente encaminar el buen desempeño del personal, el mismo que constituye pilar fundamental de la empresa.

## **RECOMENDACIONES.**

### **A LA GERENCIA.**

Diseñar e implementar políticas para la administración de riesgos departamentales, y solicitar en base a ellos políticas de riesgos potenciales, con la finalidad de lograr decisiones acertadas.

La evaluación de la rentabilidad de cobros mediante un flujo de efectivo trimestral en carteras vencidas de acuerdo a la implementación de este proyecto se procede a realizar el análisis financiero, la finalidad es obtener buenos resultados en base a la aplicación y los controles que se le incrementaran en el proceso de carteras vencidas. Se observa que el crecimiento de las ventas genera el incremento de las cuentas por cobra ya que no se realiza los cobros en los periodos de tiempos establecidos y no existe ni la liquidez y solvencia necesaria para cubrir los gastos de la empresa.

### **AL DEPARTAMNTO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

1. Diseñar indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión del departamento, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivos de mejoramiento.
2. El departamento de crédito y cobranza debe implementar mecanismos que permitan mejorar el sistema de control interno y de esta forma proporcionara información razonable, eficaz y confiable de las actividades y/o procesos que cumple este departamento al momento de ingresar las factura a contado y a crédito.
3. Analizar los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría, con la finalidad de dar a conocer para que se tomen las medidas respectivas de acuerdo al impacto que provoca cada uno de ellos, los mismos que afectan a la liquidez y solvencia empresarial por el exceso de morosidad existente.

4. La máxima autoridad y jefe de crédito y cobranza debe analizar y considerar las conclusiones y recomendaciones descritas en el informe, debido a que contribuirá a una mejora de la administración.

## **Bibliografía**

- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación. 5a ed. Caracas
- Franklin, B. (2007). Auditoría Administrativa. 2a ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Brachfield, P. (2009). Gestión de Crédito y Cobranza. Barcelona: Profit.
- Sanchez, G. (2006). Auditoria de estados financieros. 2a ed. Mexico: Pearson.
- Escalante, M. V. (2006). Comunicación Institucional. 2a ed. Bogota.
- De la Peña, A. (2008). Auditoria un enfoque práctico. Madrid: Paraninfo.
- Gorocica, J. (2007). Nociones Prácticas de Auditoria. 2a ed. Madrid - Barcelona.
- Pallerola, J. (2013). Auditoría Enfoque Teórico - Práctica. Bogotá: Ediciones de la U.
- Blanco Luna, Y. (2012). Auditoria Integral :Normas y Procedimientos. 2a ed. Bogota: Ecoe Ediciones .
- Maldonado, M. (2011). Auditoria de Gestión. 4a ed. Quito: Luz de America.
- Mantilla, A. S. (2009). Auditoría del Control Interno. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Villoro, M. (2007). Apuntes de Clases de Comunicación Institucional . 2a ed. Madrid.
- Del Peso, E. et al. (2008). Auditoría de Tecnologías y Sistemas de Información. México: Ra-Ma.S.A.
- Rubio, L. (2010). La Auditoría de Gestión: una solución ante los retos provocados por los escandalos financieros. Madrid: Paraninfo.
- Slosse, C.A. (1999). Auditoria un Enfoque empresarial. Buenos Aires: Machi.
- Amador Sotomayor, A. (2008). Auditoria Administrativa. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rodriguez Valencia, J. (2010). Auditoría Administrativa. México: Limusa.
- Vinueza, L. (2008). Administración Gerencia y Gestión. Bogotá: Primera Candita.

### **INTERNET:**

- Administración Financiera.

www.monografias.com. (s.f.). Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Técnicas de Auditoría recuperado de.

<http://es.slideshare.net/jorgelbertoanayacabeza/técnicas-de-auditoría>.

- Contraloría General del Estado Guía Metodológica para Auditoría de Gestión.  
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG->

- Credito recuperado de.

<http://es.wikipedia.org/wiki/crédito>.

# ***ANEXOS***

## Anexos 1: Cuestionario

1.- ¿Cuál lineamiento considera propicio al momento de otorgar un crédito a sus clientes y al personal de la empresa?

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Gestión financiera              | <input type="checkbox"/> |
| Planificación financiera        | <input type="checkbox"/> |
| Análisis de estados financieros | <input type="checkbox"/> |
| Políticas de crédito            | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Cuál es el tiempo que considera prudente para que sean cobradas las deudas pendientes del personal y de los clientes?

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| Mensual    | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Semestral  | <input type="checkbox"/> |
| Anual      | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Qué tipo de política es la mejor que se ajusta a las necesidades de la empresa?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Conservadora                | <input type="checkbox"/> |
| Muy conservadora            | <input type="checkbox"/> |
| Exageradamente conservadora | <input type="checkbox"/> |
| Liberal                     | <input type="checkbox"/> |
| Muy liberal                 | <input type="checkbox"/> |
| Exageradamente liberal      | <input type="checkbox"/> |

4 ¿Qué tipo de valores utiliza la empresa para financiar sus obligaciones?

Efectivo

Cheques

Documentos financieros

5 ¿Cómo se financia la empresa para los pagos al personal, proveedores y servicios básicos?

Capital propio

Capital ajeno

6 ¿Cuál lineamiento considera propicio al momento de otorgar un crédito a sus clientes y al personal de la empresa?

Gestión financiera

Planificación financiera

Análisis de estados financieros

Políticas de crédito

7 ¿Cuál es el tiempo que considera prudente para que sean cobradas las deudas pendientes del personal y de los clientes?

Semanal

Quincenal

Mensual



8 ¿Qué tipo de política es la mejor que se ajusta a las necesidades de la empresa?

Conservadora

Muy conservadora

Exageradamente conservadora

Liberal

Muy liberal

Exageradamente liberal

9 ¿Qué tipo de valores utiliza la empresa para financiar sus obligaciones?

Efectivo

Cheques

Documentos financieros

10 ¿Cómo se financia la empresa para los pagos al personal, proveedores y servicios básicos?

Capital propio

Capital ajeno

11.- ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

SI

NO

12.-Existe personal capacitado para cada área de trabajo?

SI

NO

13.-Cree usted que hay duplicaciones de trabajo sobre los empleados de la Empresa?

SI

NO

14.-Conoce las normas de conducta y ética con las que se maneja la empresa?

SI

NO

15.-Conoce las políticas y manuales de procedimientos para el departamento de crédito?

SI

NO

## Anexos 2: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN N°.....	
Objetivo de estudio:	.....
Lugar de observación:	.....
Fecha de la observación:	.....
Nombre del investigador:	.....
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	

## NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA Y ASEGURAMIENTO

### Anexos 3: Actualización a diciembre 15 del 2009

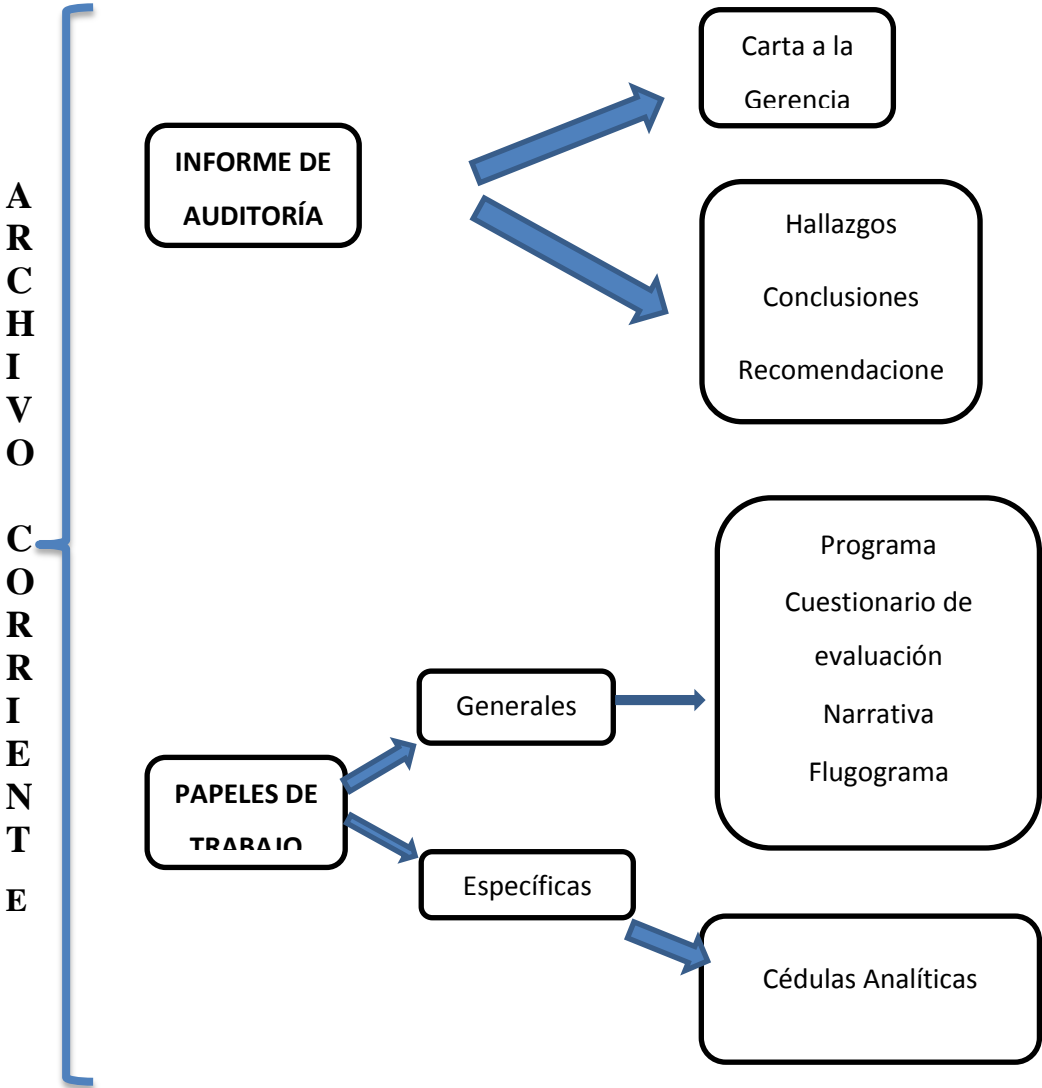
INTRODUCTORIOS UNTOS	NIAA	NOMBRE	INFORMACIÓN
	Nº 120	Marco Conceptual Normas Internacionales de Auditoría	Marco de referencia internacional para trabajos para atestiguar
PRINCIPIOS GENERALES Y RESPONSABILIDADES	200	Objetivos generales del Auditor independiente y de conducta de una auditoría de acuerdo con los estándares internacionales de revisión.	Estblecer las responsabilidades globales del auditor al desarrollarse un auditoría de estados financieros y exponer el alcance e incluye los requisitos para establecer las responsabilidades del auditor y cumplir con las Normas establecidas.
	210	Términos de los trabajos Auditados  Control de Calidad para auditorías de información financiera histórica.	Proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual en auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y el alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido.  Define normas y proporciona lineamientos sobre el control de calidad.  a.-Políticas y procedimientos de una firma de auditoría respecto del trabajo de auditoría general y; auxiliares en una auditoría en particular

PRINCIPIOS GENERALES Y RESPONSABILIDADES	220	Documentación de Auditoría	Esta norma expresa que el Auditor debe documentar los materiales que son importantes para respaldar su opinión y el debido cumplimiento de las normas de Auditoría, además trata sobre la forma y contenidos de los papeles de trabajo; su confidencialidad; la custodia segura; la retención de ellos por parte del Auditor y, finalmente, la propiedad de los papeles reconocida al auditor.
	230	Responsabilidad del Auditor de considerar fraude en una Auditoría de Estados Financieros.	Determina la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, proporcionar una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determine que
	240		En situaciones que son motivo de sospecha o cuando determine que a ocurrido un fraude o error.
	250	Consideraciones de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros	Establecer normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en consideración de las leyes y en consideración de una auditoría de estados financieros.
EVALUACIÓN DEL RIESGO	300	Conocimiento del negocio	Derogado en el año 2004
	320	Importancia Relativa de la Auditoría	Definir la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría además permitirá identificar tres componentes el riesgo inherente, control y detención.

Elaborado por: Las Autoras.

**DOCUMENTOS QUE CONFORMAN EL ARCHIVO CORRIENTE**

**Anexos 4: Auditoría de Gestión**



## Anexos 5: Memorandum Cartera Vencida

**Fecha:** 10 julio 2014

**De:** Ronquillo Nancy

Guevara Liliana

**Para:** Sr. Fabián Suarez

**Cc:** Sra. Raquel Hidalgo

**Asunto.** Cartera Darwin Tirado

Por medio de la presente les informo el estado de la cartera E4 quien es responsable el Sr. Darwin Tirado, vendedor de Multimarcas.

En la cartera se visualiza facturas del cliente DISTRIBUIDORA NICOLAS Y CARLOS TUBON de años anteriores por la cantidad de 6565.12

1.1.1.5958	DISTRIBUIDORA N	232903	07/10/2010	****	7,806.46	-6,446.24	1,360.22
1.1.1.5958	DISTRIBUIDORA N	233410	22/10/2010	****	3,742.77	-1,869.99	1,872.78
1.5.1.1179	TUBON CARLOS	236661	20/01/2011	****	3,922.31	-590.19	3,332.12

- Valores que según el vendedor se debe emitir se nota de crédito, asegura que se paso los memos a la persona indicada en este caso la Sra. Raquel Hidalgo.

1.5.1.1213	TIENDA DE ABARR	41614	28/11/2013	-216	464.84	-325.59	139.25
1.5.1.0629	MICROMERCADO DO	269498	28/02/2013	-470	2,027.55	-1,989.15	38.4
1.2.4.0073	DUQUE ANDREA	300432	15/04/2014	-63	234.19	-209.4	24.79
<b>TOTAL</b>							<b>202.44</b>

- Las siguientes son las facturas emitidas hasta el mes de Abril

1.5.1.1265	GUAMAN VERONICA	300280	10/04/2014	-70	999.85	-820.27	179.58
1.5.1.0598	COMISARIATO POP	512736	24/10/2013	-239	323.21	253.21	70
<b>TOTAL</b>							<b>249.58</b>

- Facturas emitidas en el mes de mayo

501402309	NUÑEZ VELASTEGU	300998	06/05/2014	-44	957.12	-310.31	646.81
1.5.1.1201	SHIGLA GERARDO	301077	08/05/2014	-42	121.03	0	121.03
1.5.1.0713	ABARROTES ROSIT	302385	15/05/2014	-35	60.67	0	60.67
1.5.1.0171	ECONOMIC PLASTI	302393	15/05/2014	-35	114.93	0	114.93
1.2.2.0282	RIVERA ANGELICA	302447	16/05/2014	-31	276.15	260	16.15
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	302472	19/05/2014	-31	632.6	-5.65	626.95
1.05.1.0713	PROVEEDORA SIZA	302555	22/05/2014	-28	684.31	590.82	93.49
1.05.1.0713	PROVEEDORA SIZA	302556	22/05/2014	-28	303.08	-2.7	300.38
1.5.1.1266	CEVALLOS SANDRA	302561	22/05/2014	-28	115.17	-35.17	80
1.5.1.1217	FREIRE MONICA	302562	22/05/2014	-28	606.84	-246.84	360
1.6005E+12	ALCACEL	302570	22/05/2014	-28	300.46	-112.17	188.29
1.5.1.1172	ABARROTES LILIA	302581	22/05/2014	-28	254.16	0	254.16
1.05.1.0033	COMERCIAL M Y S	302583	22/05/2014	-28	349.66	-3.12	346.54
1.2.2.0038	COMERCIAL BALAR	302611	23/05/2014	-25	417.4	-165.18	252.22
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	302671	26/05/2014	-24	344.86	-3.08	341.78
503598989	MORENO PAMELA	302673	26/05/2014	-24	225.88	0	225.88
1.1.1.6546	M&K	302674	26/05/2014	-24	318.71	-202.85	115.86
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	302752	29/05/2014	-21	662.07	-5.91	656.16



1.5.1.1254	PAÑALERA	302755	29/05/2014	-21	163.33	-107.73	55.6
1.5.1.0725	PAÑALERA AYLIN	302763	29/05/2014	-21	1,720.15	-15.36	1,704.79
1.5.1.0353	ABARROTOS JAVIE	302764	29/05/2014	-21	152.42	0	152.42
1.5.1.0996	MACRO PLAST	302765	29/05/2014	-21	587.32	-582.08	5.24
1.5.1.1181	ABARROTOS DIANE	302772	29/05/2014	-21	76.88	-30	46.88
1.1.1.6546	M&K	302829	30/05/2014	-18	636.38	-5.68	630.7
1.2.2.0038	COMERCIAL BALAR	302834	30/05/2014	-18	2,006.21	-17.91	1,988.30
1.2.2.0038	COMERCIAL BALAR	302835	30/05/2014	-18	152.68	-1.36	151.32
<b>TOTAL</b>							<b>9536.55</b>

- **Facturas emitidas mes de junio y julio**

1.2.1.0878	DUQUE ANDREA	302856	02/06/2014	-17	1,755.51	-15.67	1,739.84
1.2.1.0210	FRIGORIFICO LA	302857	02/06/2014	-17	384.81	-3.44	381.37
1.5.1.1140	CONSORCIO FERPL	302979	05/06/2014	-14	464.55	-4.15	460.4
1.5.1.1140	CONSORCIO FERPL	302980	05/06/2014	-14	45.46	-0.41	45.05
1.05.1.0576	ABARROTOS CRIST	302981	05/06/2014	-14	204.96	0	204.96
1.5.1.1352	MULTIPLASTICOS	302982	05/06/2014	-14	250.51	-90	160.51
1.5.1.1254	PAÑALERA	302985	05/06/2014	-14	383.56	0	383.56
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	302987	05/06/2014	-14	415.9	-3.71	412.19
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	302988	05/06/2014	-14	87.21	-0.78	86.43
1.5.1.1091	QUISHPE FANNY	302989	05/06/2014	-14	254.59	-2.27	252.32
1.05.1.0192	ASQUI RAUL	302990	05/06/2014	-14	146.4	-3.34	143.06
1.05.1.0192	ASQUI RAUL	302991	05/06/2014	-14	400.76	0	400.76
1.5.1.0725	PAÑALERA AYLIN	302992	05/06/2014	-14	138.13	-1.23	136.9
1.5.1.1264	RODRIGUEZ YAJAI	303001	05/06/2014	-14	276.71	0	276.71
1.5.1.1264	RODRIGUEZ YAJAI	303002	05/06/2014	-14	169.35	0	169.35
1.1.1.6546	M&K	303075	09/06/2014	-10	411.17	-27.46	383.71
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303077	09/06/2014	-10	313.42	-9.54	303.88

1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303078	09/06/2014	-10	332.7	-2.97	329.73
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303079	09/06/2014	-10	1,259.15	-11.24	1,247.91
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303080	09/06/2014	-10	959.72	-8.57	951.15
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303081	09/06/2014	-10	433.18	-31.75	401.43
1.2.1.1922	CHUSIN LAURA	303082	09/06/2014	-10	957.12	-8.55	948.57
5.0159E+11	ZURITA CANDELEJ	303084	09/06/2014	-10	102.47	0	102.47
1.2.1.1989	AREQUIPA VERONI	303090	09/06/2014	-10	228.89	-200	28.89
503598989	MORENO PAMELA	303091	09/06/2014	-10	124.38	0	124.38
1.5.1.0629	MICROMERCADO DO	303218	12/06/2014	-7	280.31	-2.5	277.81
1.5.2.0008	ABARROTOS SHELL	303221	12/06/2014	-7	83.15	0	83.15
1.05.1.0676	COMEDOR EL SABO	303222	12/06/2014	-7	82.48	0	82.48
1.5.1.1254	PAÑALERA	303223	12/06/2014	-7	239.63	0	239.63
1.5.1.1277	MULLO CHIRAN EM	303224	12/06/2014	-7	84.2	0	84.2
1.5.1.1087	MOLINOS OSCARIT	303225	12/06/2014	-7	459.89	0	459.89
1.5.1.1087	MOLINOS OSCARIT	303226	12/06/2014	-7	37.2	0	37.2
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303228	12/06/2014	-7	220.17	-1.97	218.2
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303229	12/06/2014	-7	640.91	-22.37	618.53
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303230	12/06/2014	-7	131.52	-1.17	130.35
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303231	12/06/2014	-7	137.72	-1.23	136.49
1.5.1.0706	YANCHALUISA MYR	303232	12/06/2014	-7	362.57	0	362.57
1.5.1.0996	MACRO PLAST	303234	12/06/2014	-7	1,475.24	-13.17	1,462.07
1.5.1.0415	ABARROTOS MARGA	303235	12/06/2014	-7	78.65	0	78.65
1.5.1.0914	DISTRIBUIDORA D	303236	12/06/2014	-7	99.89	-8.9	90.99
1.5.1.0941	HOSTAL DIAMANTE	303238	12/06/2014	-7	11.74	0	11.74
1.5.1.0154	DISTRIBUIDORA L	303239	12/06/2014	-7	314.41	-30.32	284.08
1.5.1.0963	MAR Y TIERRA RE	303240	12/06/2014	-7	102.67	0	102.67
1.2.2.0037	DISTRIBUIDORA L	303297	13/06/2014	-4	54.79	0	54.79
1.2.5.0393	CAÑIZARES VACA	303298	13/06/2014	-4	158.49	0	158.49
1.U.1.N2830	PAEZ BERRONES S	303299	13/06/2014	-4	1,816.63	-54.64	1,761.99
1.U.1.N2830	PAEZ BERRONES S	303300	13/06/2014	-4	778.47	-6.95	771.52

1.2.2.0156	ALIMENTARIA	303320	16/06/2014	-3	552.87	-4.94	547.93
1.2.2.0156	ALIMENTARIA	303321	16/06/2014	-3	166.09	-1.48	164.61
1.2.1.0988	BODEGA CESITAR	303323	16/06/2014	-3	42.8	-0.38	42.42
1.2.1.1922	CHUSIN LAURA	303324	16/06/2014	-3	577.37	-5.16	572.21
1.2.1.0606	COMERCIAL MOVA	303325	16/06/2014	-3	168.58	-1.51	167.07
1.2.1.0606	COMERCIAL MOVA	303326	16/06/2014	-3	301.43	-2.69	298.74
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303327	16/06/2014	-3	2,320.24	-34.54	2,285.70
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303328	16/06/2014	-3	1,248.52	-11.15	1,237.37
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303329	16/06/2014	-3	537.15	-4.8	532.35
1.2.2.0216	LEO JOSE SHOPIN	303330	16/06/2014	-3	185.44	0	185.44
1.2.1.1907	MINI MARKET CLE	303373	17/06/2014	-2	371.68	0	371.68
1.2.1.1890	DISTRIBUIDORA C	303374	17/06/2014	-2	59.18	0	59.18
1.1.1.0967	FREIRE ALDAZ FA	303383	17/06/2014	-2	593.02	-468.75	124.27
1.5.1.1124	CARDENAS LUIS	303412	19/06/2014	0	32.88	0	32.88
1.5.1.0299	MI MARISQUERIA	303413	19/06/2014	0	71.99	0	71.99
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303414	19/06/2014	0	410.58	-3.67	406.91
1.5.1.0046	ABARROTOS PATRI	303415	19/06/2014	0	155	0	155
1.5.1.0077	FARMACIA KARINA	303416	19/06/2014	0	128.08	0	128.08
1.5.1.0039	HIDALGO NELLY	303417	19/06/2014	0	16.69	0	16.69
1.05.1.0040	ABARROTOS JEAN	303418	19/06/2014	0	74.17	0	74.17
1.5.1.0996	MACRO PLAST	303419	19/06/2014	0	579.39	-5.17	574.22
1.5.1.1264	RODRIGUEZ YAJAI	303420	19/06/2014	0	229.85	0	229.85
1.5.1.0941	HOSTAL DIAMANTE	303421	19/06/2014	0	119.88	0	119.88
1.5.1.0412	QUISHPE MARIA	303422	19/06/2014	0	59.09	0	59.09
1600372583	JAYA CORDOVA NI	303423	19/06/2014	0	263.14	0	263.14
1.5.1.0657	COMERCIAL LIMPY	303424	19/06/2014	0	863.97	0	863.97
1.5.1.0605	ABARROTOS SARIT	303425	19/06/2014	0	64.43	0	64.43
1.5.1.0677	LAS PAPAS LOCAS	303426	19/06/2014	0	65.05	0	65.05
1.2.5.0035	MICRO MERCADO E	303459	20/06/2014	3	629.79	0	629.79
1.2.5.0035	MICRO MERCADO E	303460	20/06/2014	3	319.25	0	319.25

1.2.2.0127	ARIAS LOURDES	303461	20/06/2014	3	280.66	0	280.66
1.2.2.0127	ARIAS LOURDES	303462	20/06/2014	3	40.08	0	40.08
1.2.2.0004	COMISARIATO ELO	303463	20/06/2014	3	194.08	0	194.08
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303487	23/06/2014	5	565.66	0	565.66
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303488	23/06/2014	5	404.26	0	404.26
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303489	23/06/2014	5	1,189.64	-10.62	1,179.02
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303490	23/06/2014	5	699.46	-6.25	693.21
1.1.1.0967	FREIRE ALDAZ FA	303499	23/06/2014	5	75.63	-0.68	74.95
1.7189E+12	SUPERMERCADO CE	303506	24/06/2014	5	142.59	0	142.59
1.7189E+12	SUPERMERCADO CE	303507	24/06/2014	5	248.08	0	248.08
1.7189E+12	SUPERMERCADO CE	303508	24/06/2014	5	38.02	0	38.02
1.5.1.0290	MICRO MERCADO R	303558	26/06/2014	7	93.49	0	93.49
1.5.2.0265	G.A.D. MUNICIPAL	303559	26/06/2014	7	582.61	0	582.61
1.5.2.0265	G.A.D. MUNICIPAL	303560	26/06/2014	7	114.3	0	114.3
1.5.2.0011	RESTAURANT ESME	303561	26/06/2014	7	51.95	0	51.95
1.5.2.0279	NOVEDADES Y ALG	303562	26/06/2014	7	233.77	-1.6	232.17
1.5.2.0301	CHULDE OSWALDO	303563	26/06/2014	7	68.24	0	68.24
1.05.1.0181	YANZA PALATE MI	303565	26/06/2014	7	194.05	0	194.05
1719976597	HUARTAN LILIA	303566	26/06/2014	7	211.32	0	211.32
1.5.1.1053	P Y J	303567	26/06/2014	7	180.88	0	180.88
1.5.1.1053	P Y J	303568	26/06/2014	7	48.08	-11.73	36.35
1.5.1.0177	PLATOS TIPICOS	303569	26/06/2014	7	252.71	0	252.71
1.05.1.0228	PANADERIA SAN C	303570	26/06/2014	7	84.94	0	84.94
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303571	26/06/2014	7	370.16	-3.31	366.85
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303572	26/06/2014	7	183.16	-5.1	178.07
1.5.1.0171	ECONOMIC PLASTI	303573	26/06/2014	7	215.53	0	215.53
1.5.1.0600	ABARROTOS ISRAE	303574	26/06/2014	7	309.74	-2.76	306.98
1.5.1.1213	TIENDA DE ABARR	303575	26/06/2014	7	105.17	-0.94	104.23
1600641482	COMERCIAL RAMOS	303576	26/06/2014	7	48.24	0	48.24
1.5.1.1206	RESTAURANT OMEN	303577	26/06/2014	7	13.56	0	13.56

1.5.1.1347	SERVIEXPRESS	303578	26/06/2014	7	53.33	-4.73	48.61
1.5.1.1347	SERVIEXPRESS	303579	26/06/2014	7	55.25	0	55.25
1.5.1.0813	ABARROTOS CHIMB	303580	26/06/2014	7	19.41	0	19.41
1.5.1.0072	COMERCIAL BACHI	303581	26/06/2014	7	199.25	-1.78	197.47
1.5.1.0073	COMERCIAL SUMES	303582	26/06/2014	7	9.36	0	9.36
1.5.1.0870	HELADERIA IGLU	303583	26/06/2014	7	73.38	0	73.38
1600372583	JAYA CORDOVA NI	303584	26/06/2014	7	101.1	0	101.1
1.8039E+12	COMERCIAL MEJIA	303585	26/06/2014	7	181.9	0	181.9
1.05.1.0064	GUAMAN MARIA	303586	26/06/2014	7	176.99	0	176.99
1.2.2.0037	DISTRIBUIDORA L	303633	27/06/2014	10	156.27	0	156.27
1.2.2.0156	ALIMENTARIA	303635	27/06/2014	10	374.47	0	374.47
1.2.2.0069	RUMIPAMBA DE LA	303662	30/06/2014	11	81.13	0	81.13
1.2.1.0275	PARADERO LA FIN	303663	30/06/2014	11	125.81	0	125.81
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303664	30/06/2014	11	2,513.17	0	2,513.17
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303665	30/06/2014	11	1,327.50	0	1,327.50
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303666	30/06/2014	11	1,865.14	-314.49	1,550.65
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303667	30/06/2014	11	431.29	0	431.29
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303668	30/06/2014	11	48.8	-0.44	48.36
1.2.1.1989	AREQUIPA VERONI	303669	30/06/2014	11	908.09	0	908.09
1.2.1.0012	BODEGA XAVIER	303670	30/06/2014	11	19.91	-19.73	0.18
1.1.1.7788	PEREZ SILVIA	303770	03/07/2014	13	48.44	0	48.44
1.5.2.1087	ABARROTOS SILVA	303788	03/07/2014	13	143.31	0	143.31
1.5.2.0249	RESTAURANT EL P	303789	03/07/2014	13	47.87	0	47.87
1.5.2.0007	COMERCIAL JAIME	303790	03/07/2014	13	168.39	0	168.39
1.5.2.1296	OYA DARWIN	303791	03/07/2014	13	126.04	0	126.04
1.05.1.0153	SUPER PAN	303792	03/07/2014	13	27.7	0	27.7
605507060	CUVI SUSANA	303793	03/07/2014	13	70.76	0	70.76
1.05.1.0676	COMEDOR EL SABO	303794	03/07/2014	13	33.56	0	33.56
1.5.1.0996	MACRO PLAST	303795	03/07/2014	13	752.15	0	752.15
1.5.1.0996	MACRO PLAST	303796	03/07/2014	13	70.74	0	70.74

1.5.1.0075	ABARROTOS CRIST	303797	03/07/2014	13	131.59	0	131.59
1719976597	HUARTAN LILIA	303798	03/07/2014	13	217.84	0	217.84
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303799	03/07/2014	13	848.18	0	848.18
1.6917E+12	IGLESIA EVANGEL	303800	03/07/2014	13	144.45	0	144.45
1.5.1.1355	MARTINEZ NANCY	303801	03/07/2014	13	290.35	0	290.35
1.5.1.0258	ABARROTOS HENRY	303802	03/07/2014	13	143.57	0	143.57
1.5.1.0387	ABARROTOS PAOLI	303803	03/07/2014	13	139.06	0	139.06
1.5.1.0848	VILLA VICTOR	303804	03/07/2014	13	138.81	0	138.81
1.6006E+12	ASHQUI MARIA	303805	03/07/2014	13	70.23	-17.01	53.21
1.5.1.0929	ALVEAR JOSE	303806	03/07/2014	13	186.79	0	186.79
1.5.1.0929	ALVEAR JOSE	303807	03/07/2014	13	76.25	0	76.25
1.5.1.0072	COMERCIAL BACHI	303808	03/07/2014	13	46.89	0	46.89
1.5.1.0985	ABARROTOS JAKEL	303809	03/07/2014	13	113.86	0	113.86
1.5.1.0077	FARMACIA KARINA	303810	03/07/2014	13	33.86	0	33.86
1.5.1.0725	PAÑALERA AYLIN	303811	03/07/2014	13	250.53	0	250.53
1.5.1.1081	CASTRO HIMERITA	303812	03/07/2014	13	80.98	0	80.98
1.5.1.1206	RESTAURANT OMEN	303813	03/07/2014	13	24.45	0	24.45
1.1.1.7984	MINIMARKET	303834	03/07/2014	13	69.28	0	69.28
1.2.2.0037	DISTRIBUIDORA L	303847	04/07/2014	14	112.43	0	112.43
1.7189E+12	SUPERMERCADO CE	303848	04/07/2014	14	168.58	0	168.58
1.7189E+12	SUPERMERCADO CE	303849	04/07/2014	14	227.95	0	227.95
1.7189E+12	SUPERMERCADO CE	303850	04/07/2014	14	80.56	0	80.56
1.2.2.0004	COMISARIATO ELO	303851	04/07/2014	14	63.39	0	63.39
1.2.2.0043	COMERCIAL PATY	303852	04/07/2014	14	68.9	0	68.9
1.2.2.0282	RIVERA ANGELICA	303853	04/07/2014	14	51.39	0	51.39
1.2.2.1208	EL MEGA SUPERME	303896	07/07/2014	17	456.59	0	456.59
1.2.1.0275	PARADERO LA FIN	303898	07/07/2014	17	112.8	0	112.8
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303899	07/07/2014	17	1,184.42	0	1,184.42
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	303900	07/07/2014	17	403.57	-2.76	400.81
1.2.1.0012	BODEGA XAVIER	303901	07/07/2014	17	102.03	0	102.03

1.1.1.7967	MEJIA CEVALLOS	303919	07/07/2014	17	264.9	0	264.9
1.U.1.N2830	PAEZ BERRONES S	304012	10/07/2014	20	1,560.80	0	1,560.80
1.U.1.N2830	PAEZ BERRONES S	304013	10/07/2014	20	734.07	0	734.07
1.U.1.N2830	PAEZ BERRONES S	304014	10/07/2014	20	260.69	0	260.69
1.5.1.0120	COMERCIAL KAREN	304036	10/07/2014	20	285.82	0	285.82
1.2.1.0878	DUQUE ANDREA	537985	02/06/2014	-18	2,632.05	-23.5	2,608.55
1.2.1.0878	DUQUE ANDREA	537986	02/06/2014	-18	1,831.48	-16.35	1,815.13
1.5.1.0039	HIDALGO NELLY	539021	05/06/2014	-15	274.64	-63.85	210.79
1.1.1.7984	MINIMARKET	539518	06/06/2014	-14	305.52	0	305.52
1.1.1.7984	MINIMARKET	539519	06/06/2014	-14	25.78	0	25.78
503598989	MORENO PAMELA	539697	09/06/2014	-11	412.85	-52.73	360.12
1.05.1.0676	COMEDOR EL SABO	540660	12/06/2014	-27	50.5	0	50.5
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	541039	13/06/2014	-7	15.62	0	15.62
1.2.1.0217	MICRO MERCADO S	541359	16/06/2014	-16	31.24	0	31.24
1.1.1.0967	FREIRE ALDAZ FA	541674	17/06/2014	-3	476.18	-4.25	471.93
1.2.1.0762	MUNDO ASEO	542634	20/06/2014	0	19.28	0	19.28
1.1.1.0967	FREIRE ALDAZ FA	542943	23/06/2014	3	178.73	-1.6	177.13
1.5.1.1213	TIENDA DE ABARR	543804	26/06/2014	6	371.28	-3.31	367.97
1.2.2.0069	RUMIPAMBA DE LA	544460	30/06/2014	10	171.15	0	171.15
1.1.1.0967	FREIRE ALDAZ FA	545076	02/07/2014	12	352.34	0	352.34
1.1.1.7984	MINIMARKET	545533	03/07/2014	13	158.96	0	158.96
1.1.1.7984	MINIMARKET	545534	03/07/2014	13	102.77	0	102.77
1.1.1.7984	MINIMARKET	545535	03/07/2014	13	16.2	0	16.2
1.2.1.1964	MINIGUANO ABRIL	546044	07/07/2014	17	38.55	0	38.55
1.1.1.0967	FREIRE ALDAZ FA	546376	08/07/2014	18	210.09	0	210.09
<b>TOTAL</b>							<b>62569.07</b>

## TOTAL

INCOBRABLE	<b>6565.12</b>	6565.12
VALORES EMITIDOS POR N/C	<b>202.44</b>	6767.56
VENCIDO ABRIL	<b>249.58</b>	7017.14
VENCIDO MAYO	9536.55	16553.69
POR COBRAR JUNIO Y JULIO	62569.07	<b>79122.76</b>
<b>TOTAL</b>	<b>79122.76</b>	

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	<b>RRNR</b>	18-03-2015
Revisado por:	<b>GHLA</b>	24-03-2015



### Anexos 6: Memorándum cartera vencida

Fecha: 11 de Julio del 2014

De: Ronquillo Nancy

Guevara Liliana

Para: Sr. Fabián Suarez

CC.: Sra. Raquel Hidalgo

Asunto: Cartera Franklin Rubio

Por medio de la presente informo el estado de la cartera del vendedor B3, quien es responsable el Sr. Franklin Rubio.

- Descuento que asume el vendedor: por retenciones, malos ingresos y clientes incobrables:

CLIENTE	NOMBRE	FACTURA	EMISION	DIAS	VENCIDO
=====	=====	=====	=====	=====	=====
1.7.1.0354	HIDALGO MELVA	5226	01/06/2012	-750	4
1.2.1.0916	CONTERON SANGUC	26965	20/05/2013	-387	0.01
1.7.1.0363	TANQUILA ELSA	31312	26/07/2013	-342	0.01
1.2.1.0916	CONTERON SANGUC	41926	29/11/2013	-204	71.97
1.7.1.0363	TANQUILA ELSA	45227	10/01/2014	-174	0.01
1.1.1.7975	SILVA PEREZ VER	50683	13/03/2014	-112	0.01
1.1.1.6987	CLINICA SAN CAY	249053	25/10/2011	-969	4.14
1.7.1.0513	FERRETERIA ACOS	252493	13/01/2012	-887	243.61
1.7.1.0311	MI POTITO	252500	13/01/2012	-879	3.63
1.1.1.7556	ZAMBRANO LOOR G	253088	27/01/2012	-873	10
1.2.1.0448	TENORIO YESSINI	253199	31/01/2012	-871	5.3

1.1.1.7495	EL LOCAL DEL ES	253360	03/02/2012	-866	7.74
1.7.1.0044	ABARROTOS LUPIT	253719	10/02/2012	-851	7.61
1.7.1.0545	FARMACIA SANAHÍ	253721	10/02/2012	-856	2.52
1.1.3.0375	SAILEMA MARINA	253859	15/02/2012	-856	3
1.2.1.0448	TENORIO YESSINI	254916	12/03/2012	-828	20
1.2.1.0448	TENORIO YESSINI	255485	27/03/2012	-815	11.85
1.7.1.0306	VILLAVICENCIO A	255921	09/04/2012	-802	18.04
1.2.1.1950	KAROLYS JOHANA	256761	30/04/2012	-780	8.34
1.7.1.0426	PANATA WILSON	258181	01/06/2012	-743	38.15
1.2.1.0448	TENORIO YESSINI	258471	11/06/2012	-738	8.19
1.1.1.7556	ZAMBRANO LOOR G	258933	21/06/2012	-729	9.99
1.7.1.0564	CARRILLO MERCY	259835	13/07/2012	-704	73.78
1.1.1.6467	OFERTAS MODELO	262169	13/09/2012	-644	26.17
1.7.1.0386	ABARROTOS LESLY	262441	21/09/2012	-632	33.28
1.1.1.3470	NUÑEZ SILVIA	263038	05/10/2012	-620	30.86
1.7.1.0547	MARTINEZ BLANCA	266673	14/12/2012	-550	23.59
1.2.1.0916	CONTERON SANGUC	266786	18/12/2012	-549	14
1.1.1.7537	FARMACIA CUMAND	267211	07/01/2013	-528	4.58
1.7.1.0363	TANQUILA ELSA	268134	28/01/2013	-521	0.01
1.7.1.0032	TIENDA NANCITA	270790	05/04/2013	-439	18
1.7.1.1323	MINIMARKET ANDE	271302	19/04/2013	-423	4.27
1.7.1.1323	MINIMARKET ANDE	271790	02/05/2013	-411	7.69
1.7.1.0311	MI POTITO	272289	17/05/2013	-397	24.61
1.7.1.0302	ZAMBRANO ROSA	272297	17/05/2013	-397	0.1
1.1.1.3893	DESPENSA SANTIA	272410	21/05/2013	-395	0.4
1.1.1.7915	PEREZ MARGOTH	272480	22/05/2013	-388	32.95

1.1.1.7074	FARMACIA CUMAND	273979	26/06/2013	-370	0.01
1.7.1.0547	MARTINEZ BLANCA	274118	28/06/2013	-355	3.28
1.7.1.1323	MINIMARKET ANDE	275867	09/08/2013	-313	0.01
1.1.1.7479	ORTIZ IVAN	276400	23/08/2013	-310	0.01
1.2.1.1057	SILVA DARWIN	277230	16/09/2013	-276	24
1.1.1.6467	OFERTAS MODELO	277286	17/09/2013	-276	0.04
1.7.1.0547	MARTINEZ BLANCA	277484	20/09/2013	-274	0.2
1.7.1.1323	MINIMARKET ANDE	277934	04/10/2013	-256	1.62
1.7.1.0012	FARMACIA TENA	278300	17/10/2013	-242	1.86
1.4.1.0370	MONTERO SONIA	279301	20/11/2013	-212	0.3
1.04.1.0064	MONAR DOLORES	282208	04/12/2013	-197	2
1.4.1.0424	RINCON DEL SABO	285844	18/12/2013	-184	0.03
1.4.1.0401	COMISARIATO EDU	285851	18/12/2013	-184	0.07
1.7.1.0569	SUPER PLASTICOS	286251	27/12/2013	-163	0.43
1.7.1.0246	RESTAURANT	286449	09/01/2014	-159	3
1.7.2.0021	FARMACIA ARCHID	286468	09/01/2014	-159	0.63
1.7.1.0428	FARMACIA 13 DE	286470	09/01/2014	-159	0.03
1.4.1.0035	ABASTOS JOEL	286690	15/01/2014	-156	0.7
1.7.1.0468	NAPA MAURICIO	291508	23/01/2014	-149	0.05
1.7.1.0537	ASQUI GUALLOTO	292007	23/01/2014	-136	0.01
1.4.1.0413	PAÑALERA CARLIT	292058	27/01/2014	-142	0.98
1.4.1.0440	MULTICOMERCIO G	292129	29/01/2014	-142	1.55
1.4.1.0440	MULTICOMERCIO G	292132	29/01/2014	-142	1.25
1.0.1.1069	VIVERES LA MOLI	292225	03/02/2014	-137	20
1.7.1.0327	FIALLOS ANTONIO	292380	06/02/2014	-131	18.43
1.1.1.7074	FARMACIA CUMAND	292423	07/02/2014	-150	0.01

1.4.1.0440	MULTICOMERCIO G	292796	25/02/2014	-114	1.6
1.4.1.0395	PATIN SARA	295915	12/02/2014	-129	0.17
1.7.1.0550	VIVERES DANIELI	299111	10/03/2014	-86	0.02
1.7.2.0021	FARMACIA ARCHID	299695	20/03/2014	-88	1.09
1.2.2.0008	RODRIGUEZ ANA	300350	11/04/2014	-68	0.03
1.80308E+11	1 ROSERO FREIRE F	300528	17/04/2014	-79	0.05
1.0.3.0194	GUEVARA MARIA E	300595	23/04/2014	-58	0.1
1.1.1.4140	CRUZ ROJA PROVI	300694	25/04/2014	-76	0.5
1.3.1.2735	COMERCIAL DON C	300783	29/04/2014	-52	6.08
1.80308E+11	1 ROSERO FREIRE F	300864	02/05/2014	-66	1.37
1.7.1.0455	VIVERES AS	302409	16/05/2014	-32	0.01
1.3.1.3261	GALLARDO ALBERT	302598	22/05/2014	-29	0.01
1.2.1.1937	TACO MARIA	380983	12/03/2012	-831	0.74
1.2.1.1937	TACO MARIA	399699	28/05/2012	-754	0.75
1.1.1.4509	GRANOS DEL ECUA	411696	20/07/2012	-701	0.92
1.1.1.4509	GRANOS DEL ECUA	418668	21/08/2012	-669	0.58
1.2.1.1937	TACO MARIA	424088	12/09/2012	-647	0.74
1.1.1.4509	GRANOS DEL ECUA	436099	05/11/2012	-593	1.99
1.7.1.0257	VALVERDE XAVIER	439142	16/11/2012	-582	9.97
1.1.1.4509	GRANOS DEL ECUA	439159	16/11/2012	-582	0.48
1.2.1.1937	TACO MARIA	439483	19/11/2012	-579	9.12
1.2.1.1057	SILVA DARWIN	443281	04/12/2012	-564	24.81
1.1.1.7766	CAIZAHUANO JUDI	443576	05/12/2012	-563	1.31
1.1.1.0298	GORDON ELOISA	443982	06/12/2012	-562	0.8
1.1.1.7927	LOS ALIÑOS DEL	445737	13/12/2012	-555	3.27
1.7.1.0246	RESTAURANT	463894	08/03/2013	-470	0.46

1.2.1.1057	SILVA DARWIN	464554	12/03/2013	-478	3.16
1.1.1.7970	SANCHEZ PEREZ M	464869	13/03/2013	-465	2.02
1.2.1.1057	SILVA DARWIN	470902	09/04/2013	-431	3.75
1.1.1.7766	CAIZAHUANO JUDI	476769	08/05/2013	-409	0.4
1.1.1.7971	GRANERO'S	477053	09/05/2013	-408	0.1
1.1.1.7970	SANCHEZ PEREZ M	477060	09/05/2013	-408	20
1.1.1.8012	SANCHEZ EDISON	488101	28/06/2013	-358	2.03
1.7.1.0302	ZAMBRANO ROSA	490842	12/07/2013	-344	0.2
1.1.3.0117	VILLACIS TANIA	491679	17/07/2013	-339	0.2
1.1.3.0220	SANCHEZ LUIS RA	494755	31/07/2013	-325	1.39
1.0.1.3826	CAIZAGUANO JUDI	500267	28/08/2013	-297	0.61
1.7.1.0289	BASTIDAS CARMEN	505800	20/09/2013	-274	0.96
1.2.1.1057	SILVA DARWIN	507689	30/09/2013	-253	6.62
1.4.2.0003	SU COMISARIATO	512598	23/10/2013	-236	0.04
1.3.1.3305	MEGA SU CASA	530217	22/04/2014	-53	2
1.1.3.0392	VALENCIA BEATRI	533389	07/05/2014	-45	0.01
	<b>TOTAL</b>				<b>963.37</b>

- Factura incobrable: el vendedor esta en contacto con el cliente pero no cancela.

1.1.1.1887	DISTRIBUIDORA E	218154	20/11/2009	****	943.49
	TOTAL				943.49

Facturas que la persona anterior encargada del Departamento de Crédito no entregó al vendedor se revisó las listas y ninguna.

De estas consta como entregada.

CLIENTE	NOMBRE	FACTURA	EMISION	DIAS	VENCIDO
=====	=====	=====	=====	=====	=====
1.1.1.0112	VIVERES XTRAS	371389	02/02/2012	-865	90.79
1.1.1.4509	GRANOS DEL ECUA	417278	15/08/2012	-675	423.97
1.1.1.4509	GRANOS DEL ECUA	418669	21/08/2012	-669	47.38
	<b>TOTAL</b>				<b>562.14</b>

- **CHEQUES PROTESTADOS** Facturas vencidas por cobrar hasta el mes de abril 2014

CLIENTE	NOMBRE	FACTURA	EMISION	DIAS	VENCIDO	
=====	=====	=====	=====	=====	=====	
1.1.1.7962	FREIRE CARLOS	300743	28/04/2014	-53	953.47	CHEQUE PR
1.1.1.6604	PLAN BB	300911	05/05/2014	-46	267.67	CHEQUE PR
1.1.1.6604	PLAN BB	301045	08/05/2014	-43	150.95	CHEQUE PR
1.1.1.7962	FREIRE CARLOS	302607	23/05/2014	-26	137.65	CHEQUE PR
1.1.1.7962	FREIRE CARLOS	302619	23/05/2014	-26	223.4	CHEQUE PR
1.1.1.7962	FREIRE CARLOS	302620	23/05/2014	-26	1,512.41	CHEQUE PR
1.1.1.7962	FREIRE CARLOS	302621	23/05/2014	-26	426.62	CHEQUE PR
					3672.17	

20150988200	1 DEL SALTO DIANA	292478	12/02/2014	-128	200
1.7.1.0468	NAPA MAURICIO	292700	20/02/2014	-117	555.15
20150988200	1 DEL SALTO DIANA	299823	26/03/2014	-86	243.44
1.7.1.0302	ZAMBRANO ROSA	529576	17/04/2014	-53	108.65
<b>TOTAL</b>					<b>1107.24</b>

- Facturas por cobrar mes de mayo 2014

1.1.3.0220	SANCHEZ LUIS RA	301048	08/05/2014	-37	157.12
1.1.1.7195	NUÑEZ JESUS	301104	08/05/2014	-43	307.12
1.7.1.0569	SUPER PLASTICOS	302408	16/05/2014	-32	243.74
1.7.1.0354	HIDALGO MELVA	302411	16/05/2014	-32	170.69
1.7.1.0569	SUPER PLASTICOS	302418	16/05/2014	-12	948.95
1.1.1.7119	LOPEZ MARLENE	302465	16/05/2014	-32	32.05
1.1.3.0377	QUINTA IRMA	302535	21/05/2014	-30	86.18
1.3.1.1730	COMERCIAL LUIS	302596	22/05/2014	-29	108.28
1.3.1.2025	PUNTO MIAMI	302599	22/05/2014	-29	97.84
1.1.1.6918	MECIAS MARIBEL	302670	26/05/2014	-25	30.03
1.1.1.7195	NUÑEZ JESUS	302708	27/05/2014	-24	949.86
1713696746	PACHECO PACHECO	302783	29/05/2014	-37	78
120200342	QUIIJE MORALES	302787	29/05/2014	-24	1,438.65
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	302790	29/05/2014	-18	2,813.92
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	302791	29/05/2014	-18	383.03
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	302792	29/05/2014	-18	4,246.23
1.1.3.0392	VALENCIA BEATRI	533388		-45	184.63
1.1.1.4404	DISTRIBUIDORA L	536498	26/05/2014	-26	50.6
1.1.3.0375	SAILEMA MARINA	537387	29/05/2014	-23	100
<b>Total</b>					<b>12426.92</b>

## Facturas por cobrar Junio y Julio

CLIENTE	NOMBRE	FACTURA	EMISION	DIAS	VENCIDO
=====	=====	=====	=====	=====	=====
1.3.1.3267	TOAQUIZA LUIS	302896	03/06/2014	-17	217.65
1.1.3.0012	CHAGLLA CRIOLLO	302939	04/06/2014	-16	171.46
1.1.3.0232	LASCANO PAULINA	302940	04/06/2014	-16	149.68
1.1.3.0031	GUEVARA EVA	302941	04/06/2014	-16	27.93
1.1.1.6747	VIVERES ALEXAND	303119	09/06/2014	-11	100
1.1.1.7624	SU BEBE PAÑALER	303120	09/06/2014	-11	913.19
1.1.1.7178	MEJIA ANIBAL	303121	09/06/2014	-11	354.59
1.1.1.6604	PLAN BB	303123	09/06/2014	-11	552.33
1.1.1.6604	PLAN BB	303124	09/06/2014	-11	131.99
1.3.1.0613	BAZAR SU CASA	303151	09/06/2014	-10	399.85
1.3.1.0613	BAZAR SU CASA	303152	09/06/2014	-10	125.35
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303257	12/06/2014	2	308.16
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303258	12/06/2014	-4	357.23
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303259	12/06/2014	-4	154.07
1.7.1.0335	HOSTAL LOS ANTU	303260	12/06/2014	-4	145.1
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303263	12/06/2014	-4	4,282.87
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303264	12/06/2014	-4	1,111.44



1.07.1.0597	GALLEGOS ROSARI	303269	12/06/2014	-4	38.86
1.7.1.0178	COMISARIATO SOC	303271	12/06/2014	-4	362.81
1.7.1.0178	COMISARIATO SOC	303272	12/06/2014	-4	433.21
1.7.1.0178	COMISARIATO SOC	303273	12/06/2014	-4	78.14
1.7.1.0195	COMERCIAL EL AH	303276	12/06/2014	-4	560.81
1.7.1.0195	COMERCIAL EL AH	303277	12/06/2014	-4	300.57
1.7.1.0343	MACHADO TERESA	303278	12/06/2014	-4	393.67
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303282	12/06/2014	-4	284.76
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303283	12/06/2014	-4	4,514.35
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303284	13/06/2014	-4	193.58
1801714120	MOLINA ANGEL	303312	13/06/2014	-24	21.77
1.1.1.7624	SU BEBE PAÑALER	303315	13/06/2014	-5	87.13
1.3.1.0632	SANTILLAN VICEN	303380	17/06/2014	7	477.12
1.3.1.0632	SANTILLAN VICEN	303381	17/06/2014	7	2,313.63
1.3.1.0632	SANTILLAN VICEN	303382	17/06/2014	7	885.08
1803389525	LOPEZ GAVILANEZ	303393	18/06/2014	-21	413.75
1.1.3.0375	SAILEMA MARINA	303394	18/06/2014	-2	112.93
1.1.3.0362	SUPERMERCADO UN	303395	18/06/2014	-2	130.17
1.1.3.0362	SUPERMERCADO UN	303396	18/06/2014	-2	20.89
1.0.3.0290	TORRES FERNANDO	303397	18/06/2014	-2	11.96
1.3.1.2735	COMERCIAL DON C	303430	19/06/2014	-1	282.14
1.1.1.6604	PLAN BB	303453	20/06/2014	2	129.89
1.1.1.6918	MECIAS MARIBEL	303496	23/06/2014	4	50.1
1.3.1.3002	PASTO ALEX	303502	23/06/2014	4	39.14
1.3.1.1380	CONFITERIA MINE	303503	23/06/2014	4	722.02
1726447152	GANAN GUALAN MA	303504	23/06/2014	-15	37.87

1.7.1.0537	ASQUI GUALLOTO	303520	24/06/2014	10	4,373.89
1.7.1.0569	SUPER PLASTICOS	303588	26/06/2014	10	2,130.82
1.7.1.0569	SUPER PLASTICOS	303589	26/06/2014	10	90.32
1.7.1.0537	ASQUI GUALLOTO	303590	26/06/2014	10	689.75
1.7.1.0537	ASQUI GUALLOTO	303591	26/06/2014	10	3,003.37
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303592	26/06/2014	10	685.91
1.7.1.7157	MEGA PLAST	303593	26/06/2014	10	451.93
1.7.1.7157	MEGA PLAST	303594	26/06/2014	10	132.63
1500659691	CHIDA HILDA	303596	26/06/2014	-9	8.2
1.07.1.0158	CABINAS YARIS	303597	26/06/2014	10	26.23
1.07.1.0223	VIVERES PAOLITA	303598	26/06/2014	10	456.61
1713696746	PACHECO PACHECO	303599	26/06/2014	-9	104.14
1.7.1.0178	COMISARIATO SOC	303600	26/06/2014	10	837.92
1.7.1.7157	MEGA PLAST	303601	26/06/2014	10	58.72
1.7.1.0327	FIALLOS ANTONIO	303602	26/06/2014	10	42.71
1.1.1.7178	MEJIA ANIBAL	303619	26/06/2014	10	254.92
1.1.1.7556	ZAMBRANO LOOR G	303620	27/06/2014	9	31.97
1.1.1.7557	FLORES LUIS	303621	27/06/2014	9	12.79
1803803079	VACA FERNANDA	303622	27/06/2014	9	1,833.69
1.7.1.0278	COMERCIAL LA FE	303623	27/06/2014	9	1,167.84
1.1.1.7975	SILVA PEREZ VER	303624	27/06/2014	9	427.33
1.7.1.0310	ABARROTOS REINA	303642	27/06/2014	9	297.75
1.U.1.N2853	MOLANO MAURICIO	303649	30/06/2014	-9	243.24
1.1.1.7986	DISREY	303650	30/06/2014	10	156.39
1.3.1.0676	COMERCIAL SANTA	303683	01/07/2014	10	520.31
1.3.1.1486	PLASTICENTRO	303684	01/07/2014	10	236.19

1.3.1.3046	JANETA AGUAGALL	303685	01/07/2014	10	48.12
1.3.1.3306	MI BODEGUITA	303686	01/07/2014	10	246.21
1803089273	SANCHEZ MONICA	303725	02/07/2014	-8	215.56
1.1.3.0232	LASCANO PAULINA	303726	02/07/2014	11	76.76
1.1.3.0364	CHALOTA LOURDES	303727	02/07/2014	11	75.55
1.0.3.0139	PERRAZO CARLOTA	303728	02/07/2014	11	215.13
1803389525	LOPEZ GAVILANEZ	303729	02/07/2014	11	160.92
1.1.3.0220	SANCHEZ LUIS RA	303730	02/07/2014	11	46.54
1.1.3.0362	SUPERMERCADO UN	303731	02/07/2014	11	160.17
1.3.1.0632	SANTILLAN VICEN	303831	03/07/2014	12	1,605.00
1.3.1.0316	AHIES	303835	03/07/2014	0	1,129.18
1.1.1.7987	MANZANO LILIA	303860	04/07/2014	13	67.17
1.1.1.0112	VIVERES XTRAS	303861	04/07/2014	13	171.08
1.1.1.6747	VIVERES ALEXAND	303862	04/07/2014	13	125.99
1.1.3.0232	LASCANO PAULINA	303921	07/07/2014	16	56.5
20132774900	1 PINDOLEMA PINO	303925	07/07/2014	-3	385.83
1.1.1.0795	COAC.EDUCADORES	303934	08/07/2014	5	1,096.70
1.1.1.0795	COAC.EDUCADORES	303935	08/07/2014	5	284.46
1.3.1.3002	PASTO ALEX	303936	08/07/2014	17	535.86
1.3.1.3002	PASTO ALEX	303937	08/07/2014	17	119.13
1726447152	GANAN GUALAN MA	303938	08/07/2014	-2	132.45
1.3.1.0128	COMERCIAL VANES	303939	08/07/2014	17	311.96
1.3.1.3305	MEGA SU CASA	303940	08/07/2014	17	379.46
1.1.1.0795	COAC.EDUCADORES	303964	08/07/2014	5	306.95
1.7.1.0275	CAFE TORTUGA	303967	09/07/2014	18	61.99
1.3.1.3004	COMERCIAL NAOMI	538316	03/06/2014	-2	50

1.1.3.0232	LASCANO PAULINA	538656	04/06/2014	-17	102.5
1.1.3.0236	GUAMAN BERTHA	538657	04/06/2014	-17	30
1.3.1.2735	COMERCIAL DON C	539033	05/06/2014	-16	98.57
1.1.1.7970	SANCHEZ PEREZ M	539703	09/06/2014	-12	737.41
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	540664	12/06/2014	-9	260.1
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	541031	13/06/2014	-8	282.99
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	541032	13/06/2014	-8	30.62
1801714120	MOLINA ANGEL	541048	13/06/2014	-27	114.84
1801714120	MOLINA ANGEL	541049	13/06/2014	-27	22.09
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	541368	16/06/2014	-5	137.68
1.3.1.1628	ABASTOS DON GAT	541671	17/06/2014	-4	100
1.0.3.0146	VIVERES MARIANI	541994	18/06/2014	-3	31.81
1.0.3.0202	VIVERES SORAYIT	541995	18/06/2014	-3	225.59
1.1.3.0220	SANCHEZ LUIS RA	541996	18/06/2014	-3	108.39
1.0.3.0290	TORRES FERNANDO	541997	18/06/2014	-3	61.52
1.1.3.0012	CHAGLLA CRIOLLO	542942	23/06/2014	2	200.45
1.3.1.3002	PASTO ALEX	543238	24/06/2014	3	24.66
1.1.1.7986	DISREY	543497	25/06/2014	4	93.57
1.1.1.7986	DISREY	543498	25/06/2014	4	890.56
1.1.1.7557	FLORES LUIS	544108	27/06/2014	6	20.82
1.1.1.7986	DISREY	544109	27/06/2014	6	2,554.32
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	544115	27/06/2014	6	144.69
1.1.1.7975	SILVA PEREZ VER	544116	27/06/2014	6	141.29
1.1.1.4678	FIALLOS INES	544123	27/06/2014	6	218.13
1.1.1.4678	FIALLOS INES	544124	27/06/2014	6	10.34
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	544444	30/06/2014	9	121.92

1.1.1.7970	SANCHEZ PEREZ M	544446	30/06/2014	9	266.64
1.1.1.7986	DISREY	544447	30/06/2014	9	913.57
1.3.1.0676	COMERCIAL SANTA	544780	01/07/2014	10	82.63
1.3.1.1730	COMERCIAL LUIS	544781	01/07/2014	10	155.53
1.3.1.3306	MI BODEGUITA	544783	01/07/2014	10	233.8
1.3.1.3306	MI BODEGUITA	544784	01/07/2014	10	440.01
1.3.1.3305	MEGA SU CASA	544785	01/07/2014	10	630.88
1.1.3.0232	LASCANO PAULINA	545082	02/07/2014	11	99.87
1.1.3.0364	CHALOTA LOURDES	545083	02/07/2014	11	44
1.0.3.0139	PERRAZO CARLOTA	545084	02/07/2014	11	477.59
1.0.3.0139	PERRAZO CARLOTA	545085	02/07/2014	11	146.39
1.0.3.0146	VIVERES MARIANI	545086	02/07/2014	11	83.83
1.1.3.0220	SANCHEZ LUIS RA	545087	02/07/2014	11	295.32
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	545394	03/07/2014	12	16.47
1.1.1.6233	MULTIPRODUCTOS	545395	03/07/2014	12	30.62
1.1.1.7987	MANZANO LILIA	545733	04/07/2014	13	18.96
20132774900	1 PINDOLEMA PINO	546065	07/07/2014	-3	31.24
1.3.1.3004	COMERCIAL NAOMI	546360	08/07/2014	17	282.76
1.3.1.3305	MEGA SU CASA	546361	08/07/2014	5	1,351.13
1.3.1.3305	MEGA SU CASA	546362	08/07/2014	5	866.82
1.3.1.3305	MEGA SU CASA	546363	08/07/2014	5	588.53
1.07.1.0597	GALLEGOS ROSARI	547175	11/07/2014	8	28.18
1.1.1.7485	GUERRERO JORGE	547178	11/07/2014	20	34.07
					62623.18

<b>Descuento</b>	<b>963.37</b>	<b>963.37</b>
<b>Incobrible</b>	<b>943.49</b>	<b>1906.86</b>
<b>Cheques protestados</b>	<b>3672.17</b>	<b>5579.03</b>
<b>Vencido hasta abril</b>	<b>1107.24</b>	<b>6686.27</b>
<b>Por cobrar mayo 2014</b>	<b>12426.92</b>	<b>19113.19</b>
<b>Por cobrar junio y julio 2014</b>	<b>62623.18</b>	<b>81736.37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81736.37</b>	

Fuente: Dept. de Crédito  
Cobranza  
Elaborado: Por las Autoras

### Anexos 7: Informe de cartera vencida del año 2014

Como se ha mencionado anterior mente nunca se le ha realizado una Auditoria de Gestión al departamento de Crédito y Cobranza podemos observar las numerosas cuentas incobrables que existen en la actualidad por la falta de organización y control.

Por este motivo es importante que se aplique las políticas de crédito y cobranza revisar la estructura funcional de la empresa y contratar una persona exclusivamente para la recuperación de cartera vencida

Esto le ayudara el vendedor a cumplir las metas establecidas en ventas y mantener su cartera al día

	<b>ABONO REAL</b>	<b>SALDO 120</b>	<b>SALDO 90</b>	<b>SALDO 30</b>	<b>SALDO 0</b>	<b>POR VENCER</b>
<b>VENEDORES INACTIVOS</b>	86225.44	1952.04	10207.63	2237.90		
<b>MULTIMARCA S</b>	95480.34	13547.61	11347.61	90006.04	275258.82	210863.23
<b>UNILEVER</b>	2530.65	253.33	639.85	23218.47	90143.34	19359.87
<b>NESTLE</b>	5125.85	210.61	10605.02	49395.90	98208.58	33683.73
<b>TOTAL</b>	189362.29	15963.34	328002.20	173420.40	465848.64	263906.83

PRODELTA CIA. LTDA									
SALDOS POR VENDEDOR AL 30 ENERO 2014									
CODIGO	NOMBRE VENDEDOR	FACTURA	ABONO REAL	SALDO >=20	SALDO >=90	SALDO >=60	SALDO >=30	SALDO >=0	POR VENCER
B3	FRANKLIN RUBIO	\$ 526.589,96	\$ (378.302,27)	\$ 8.119,10	\$ 3.834,64	\$ 2.587,39	\$ 11.272,27	\$ 76.155,33	\$ 46.318,91
B5	LEONEL GUEVARA	\$ 305.438,60	\$ (212.888,70)	\$ 5.370,96	\$ 1.302,06	\$ 2.150,06	\$ 12.086,37	\$ 28.939,19	\$ 42.701,11
B6	CARRERA ESTUARDO	\$ 29.204,42	\$ (18.571,76)	\$ (739,95)	\$ 28,19	\$ (32,72)	\$ 259,53	\$ 5.098,56	\$ 6.019,12
E4	DARWIN TIRADO	\$ 306.554,35	\$ (158.693,72)	\$ 5.724,76	\$ 1.310,05	\$ 884,16	\$ 17.879,82	\$ 68.143,38	\$ 53.918,30
E5	LUCY MONTERO	\$ 183.583,14	\$ (101.310,90)	\$ 7.728,30	\$ 165,70	\$ 987,97	\$ 4.036,06	\$ 38.187,25	\$ 31.166,91
E7	XAVIER FANTONI	\$ 66.753,45	\$ (42.511,07)	\$ 2.511,61	\$ 0,30	\$ 154,65	\$ 631,38	\$ 13.363,11	\$ 7.741,34
O1	OFICINA	\$ 563.271,15	\$ (372.772,98)	\$ 66.765,56	\$ 6.906,42	\$ 4.616,10	\$ 43.840,61	\$ 45.372,00	\$ 22.997,54
R02	BASTIDAS LAURA	\$ 94.816,31	\$ (45.762,11)	\$ 364,15	\$ 371,63	\$ 1.635,84	\$ 13.063,70	\$ 22.537,50	\$ 11.081,39
R04	CUNALATA ELIZABETH	\$ 104.802,66	\$ (33.067,87)	\$ 4.414,89	\$ 559,93	\$ 8.141,58	\$ 18.904,15	\$ 25.707,69	\$ 14.006,52
R05	CUNALATA JEANETTE	\$ 16.751,57	\$ (12.026,90)	\$ 577,84	\$ (4,71)	\$ 18,76	\$ 1.381,71	\$ 2.709,34	\$ 41,66
R07	JIMENEZ FREDY	\$ 9.226,98	\$ (6.054,63)	\$ (141,61)	\$ 0,63	\$ 8,67	\$ 307,05	\$ 2.997,59	\$ -
R10	MARTINEZ VICTOR	\$ 17.037,01	\$ (15.059,63)	\$ 85,73	\$ (945,30)	\$ 6,28	\$ 236,50	\$ 2.594,14	\$ -
R12	MORQUECHO MONICA	\$ 6.487,87	\$ (3.440,74)	\$ (63,89)	\$ -	\$ 2,92	\$ 3,55	\$ 3.104,55	\$ -
R21	LOPEZ DAVID	\$ 17.926,98	\$ (11.070,23)	\$ (90,05)	\$ 228,43	\$ 790,98	\$ 1.694,48	\$ 4.232,88	\$ -
R32	BELLA VELASTEGUI	\$ 2.560,26	\$ (449,85)	\$ 29,84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.080,57	\$ -
R33	MANZANO MONICA	\$ 30.688,43	\$ (2.769,06)	\$ (51,04)	\$ -	\$ (0,01)	\$ 211,25	\$ 19.643,56	\$ 8.115,58
R42	AGUIRRE PATRICIO	\$ 25.340,83	\$ (2.763,49)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.593,51	\$ 8.983,86	\$ -
R43	JOEL GUEVARA	\$ 4.189,86	\$ (134,36)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.616,90	\$ 438,58
U13	PANTOJA PABLO	\$ 126.651,89	\$ (77.664,41)	\$ (230,61)	\$ (158,52)	\$ 273,25	\$ 15.181,11	\$ 23.598,72	\$ 10.323,92
U14	BENJAMIN AUCANSHAL	\$ 42.757,28	\$ (13.834,25)	\$ (16,09)	\$ 366,42	\$ (48,89)	\$ 3.321,11	\$ 23.601,10	\$ 1.630,36
U4	PABLO VILLAMARIN	\$ 120.039,36	\$ (82.159,94)	\$ 2.445,27	\$ 42,64	\$ 469,62	\$ 4.440,38	\$ 27.771,87	\$ 2.709,10
U5	GAVILANES CESAR	\$ 38.770,82	\$ (24.924,60)	\$ 215,59	\$ 18,94	\$ (21,15)	\$ 199,45	\$ 9.635,19	\$ 3.798,29
U7	ALLAICA VIDAL	\$ 22.409,63	\$ (15.831,84)	\$ 115,89	\$ (16,15)	\$ (32,97)	\$ 76,42	\$ 5.536,46	\$ 898,20
B1	FABIAN SUAREZ	\$ 10.519,06	\$ (10.536,94)	\$ (17,88)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
B2	FREIRE ALEX	\$ 73.513,74	\$ (71.603,74)	\$ 1.909,79	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
B4	LUIS LUCERO	\$ 90.212,84	\$ (83.730,28)	\$ 6.482,38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
B7	AGUIRRE PATRICIO	\$ 4.121,51	\$ (4.175,26)	\$ (53,74)	\$ (0,01)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
C4	EDISON REGALADO	\$ 2.404,76	\$ (2.662,61)	\$ (257,85)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
C5	GUILHERMO VEGA	\$ 1.039,12	\$ (1.039,35)	\$ (0,25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D2	CASTRO ALEXANDRA	\$ 296,50	\$ (297,59)	\$ (1,09)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E1	CARLOS VILLA	\$ 1.247,58	\$ (1.332,34)	\$ (84,77)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E2	CARLOS BARONA	\$ 12,39	\$ (12,48)	\$ (0,09)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E3	HUGO VALLEJO	\$ 31.897,45	\$ (30.033,96)	\$ 1.863,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E6	VIOLETA MENA	\$ 98.847,74	\$ (89.925,17)	\$ 8.739,09	\$ 183,38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E8	NAULA MARLON	\$ 21.064,85	\$ (18.022,69)	\$ 3.042,15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E9	JANETH VASQUEZ	\$ 346,84	\$ (410,34)	\$ (63,49)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F1	WILSON PILCO	\$ 118,01	\$ (153,59)	\$ (35,58)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F2	GISELA PONCE	\$ 1.852,48	\$ (1.869,55)	\$ (17,08)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F9	RICARDO PEREZ	\$ 88,67	\$ (89,15)	\$ (0,48)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
G2	LEMA DIEGO	\$ 109,28	\$ (109,30)	\$ (0,02)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I4	FREIRE GEOVANNY	\$ 2.423,88	\$ (2.412,01)	\$ 11,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I5	CALISPA IVAN	\$ 1.021,46	\$ (1.443,82)	\$ (422,35)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I6	JORGE PALTRANA	\$ 110,47	\$ (176,80)	\$ (66,33)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I7	LEONEL GUEVARA	\$ 1.894,36	\$ (1.894,37)	\$ (0,02)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I8	RIVERA ROMEL	\$ 1.696,83	\$ (1.754,41)	\$ (57,58)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I9	PICO PATRICIO	\$ 30.755,55	\$ (30.859,69)	\$ (104,15)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J1	GALLEGOS SUSANA	\$ 1.062,85	\$ (1.069,14)	\$ (6,29)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J2	LUIS PUMA	\$ 849,61	\$ (495,39)	\$ 354,22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J3	YOLANDA VILLACIS	\$ 7.069,14	\$ (2.886,21)	\$ 4.182,91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J4	MARCELO SALTOS	\$ 3.631,30	\$ (2.805,69)	\$ 825,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J5	WILLIAN ACOSTA	\$ 2.673,52	\$ (1.772,13)	\$ 901,38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J6	JOEL GUEVARA	\$ 7.664,41	\$ (7.933,30)	\$ (268,94)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J7	JENNY COUSIN	\$ 49.090,25	\$ (48.159,61)	\$ 930,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J8	WILSON PELOZA	\$ 2.846,78	\$ (2.368,55)	\$ 478,23	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
J9	ALEXANDRA CASTRO	\$ 10.190,21	\$ (10.607,67)	\$ (417,47)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L1	VILLEGAS VIVIANA	\$ 4.467,44	\$ (4.656,04)	\$ (188,71)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L2	RUIZ LUIS	\$ 16.521,76	\$ (15.898,44)	\$ 623,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L3	GUEVARA MARICELA	\$ 9.399,54	\$ (9.386,50)	\$ 12,97	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L4	LOPEZ WILLIAM	\$ 1.605,38	\$ (1.659,59)	\$ (54,26)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L5	NAULA MARLON	\$ 693,54	\$ (700,01)	\$ (6,53)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L6	RECALDE FABIAN	\$ 1.105,98	\$ (725,84)	\$ 380,16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L7	MARTINEZ MARLENE	\$ 521,77	\$ (392,33)	\$ 141,44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L8	MOROCHO MARCELA	\$ 919,35	\$ (728,94)	\$ 190,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
L9	ROBALINO ERIKA	\$ 40.625,24	\$ (37.244,70)	\$ 3.380,46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M1	NAVARRETE MAURICIO	\$ 2.997,49	\$ (3.158,85)	\$ (161,42)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M2	YANCHA ADRIANA	\$ 1.416,68	\$ (1.430,67)	\$ (13,99)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M3	CEVALLOS VLADIMIR	\$ 5.047,96	\$ (3.175,16)	\$ 1.872,82	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M4	NARVAEZ ANDREA	\$ 498,75	\$ (652,54)	\$ (153,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M5	PONCE GISELA	\$ 270,32	\$ (105,70)	\$ 164,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M7	LASCAÑO BETH	\$ 318,97	\$ (327,99)	\$ (9,02)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M8	BONILLA VIVIANA	\$ 764,04	\$ (637,05)	\$ 126,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
M9	SAAVEDRA MONICA	\$ 1.510,36	\$ (775,26)	\$ 735,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q1	GUEVARA JOEL	\$ 5.683,64	\$ (6.016,95)	\$ (333,41)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q2	CUNALATA ELIZABETH	\$ 9.369,35	\$ (8.813,83)	\$ 555,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q3	MORQUECHO MONICA	\$ 14.504,30	\$ (13.621,71)	\$ 882,54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q4	GALARZA DIANA	\$ 45,15	\$ (45,16)	\$ (0,01)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q5	JALUREGUI EUGENIA	\$ 3.238,26	\$ (3.371,04)	\$ (132,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q6	CASTRO WILLIAM	\$ 3.115,92	\$ (3.259,09)	\$ (143,17)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q7	PACHECO GELIN	\$ 4.617,06	\$ (4.945,93)	\$ (328,86)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q8	MILLAN PAMELA	\$ 22.784,13	\$ (18.304,52)	\$ 4.479,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Q9	RODRIGUEZ FERNANDO	\$ 5.045,89	\$ (5.226,77)	\$ (180,89)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -





