



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Auditoría de gestión al área de crédito y cobranzas a la Empresa
“Importadora Vega S.A.” de la ciudad de Cuenca, período 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autora: Jiménez Quezada, Laura Mercedes

Directora: Yaguache Aguilar, María Fernanda, Mgtr.

Centro Universitario: Cuenca

Año – 2016

APROBACION DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

Mgtr.

María Fernanda Yaguache Aguilar

DOCENTE DE TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de "IMPORTADORA VEGA S.A."**, realizado por Laura Mercedes Jiménez Quezada, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo de 2017

Mgtr. María Fernanda Yaguache Aguilar

.....

ACTA DE DECLARACION Y CESION DE DERECHOS

“Yo Laura Mercedes Jiménez Quezada declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación, **Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de "IMPORTADORA VEGA S.A."**, de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo la Mgtr. María Fernanda Yaguache directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Laura Jiménez Quezada

C.I. 010472216-0

DEDICATORIA

Este trabajo de culminación de carrera va dedicado a:

A Dios por haberme brindado salud y la fuerza de voluntad para concluir mi carrera y este trabajo.

A mi familia de manera muy especial a mi Padre, y a mi Madre que es el regalo más grande que Dios me dio y por haber estado siempre pendiente del desarrollo de este trabajo de investigación y de toda mi carrera universitaria.

A mis Hermanos por haberme apoyado e incentivado a culminar mi carrera.

A mi Esposo Patricio y a mis hijos Itzel y Dylan por haberme servido de inspiración para llegar a cumplir mis metas propuestas en la vida estudiantil y profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero extender mi agradecimiento a las autoridades de la “Universidad Técnica Particular de Loja”, de manera especial a la “Escuela de Contabilidad y Auditoría” por brindarme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

Al Sr. CPA. Leonardo Bermeo S. Gerente Regional de IMPORTADORA VEGA S.A. y a todo el personal de la empresa que de alguna manera colaboraron para la realización de este trabajo por haberme brindado las facilidades y la información requerida para poder llevar a cabo este trabajo.

También quiero agradecer a mis padres ya que ellos me han brindado su apoyo de diferentes maneras para que yo pueda llegar a culminar mi carrera. De manera muy especial quiero agradecerle a mi madrecita Mercedes que ha sido la persona que ha estado siempre pendiente tanto de mi carrera como de la culminación de este trabajo de investigación para que pueda llegar a ser una profesional.

ÍNDICE

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.....	1
APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION	i
ACTA DE DECLARACION Y CESION DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I Reseña histórica de la empresa IMPORTADORA VEGA S.A.	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.2. BASE LEGAL	11
1.3. PLAN ESTRATÉGICO	15
1.3.1. Misión.....	15
1.3.2. Visión	15
1.3.3. Valores.....	15
1.4. Objetivos estratégicos.	16
CAPITULO II Fundamentos teóricos de la auditoría de gestión	17
2. ANTECEDENTES	18
2.1. Auditoría de Gestión	23
2.2. Proceso de la Auditoria de Gestión.....	30
2.3. Indicadores para la auditoría de gestión	38
2.4. Herramientas para la auditoría de gestión	43
CAPITULO III Aplicación de la auditoría de gestión a la empresa IMPORTADORA VEGA .	50
3.1. FASE 1: Conocimiento Preliminar.....	51
Contrato de prestación de servicios profesionales.....	51
3.2. Notificación del trabajo.....	53

3.3.	Informe de la visita previa	54
3.4.	Conformación del equipo de trabajo	60
3.5.	Acta de inicio de auditoria.....	61
3.6.	Índice de papeles de trabajo.....	62
3.8.	Evaluación Preliminar: Cuestionario de control interno	69
3.9.	Matriz de Ponderación.....	71
3.11.	Indicadores de Gestión	76
3.14.1.	Fichas Técnicas de Indicadores de Gestión.....	78
3.15.	Cédulas Narrativas.....	84
3.16.	Hallazgos en la Auditoria de Gestión.....	88
3.17.	Seguimiento de actividades.....	94
	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	95
4.1.	Carta de presentación	95
	CONCLUSIONES:	107
	RECOMENDACIONES:.....	108
	BIBLIOGRAFIA.....	109
	ANEXOS.....	111

Índice de gráficos

GRÁFICO 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA VEGA S.A.	5
GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL “IMPORTADORA VEGA S.A.” GERENCIA DE LA SUCURSAL.	6
GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL “IMPORTADORA VEGA S.A.” JEFE ADMINISTRATIVO.	7
GRÁFICO 4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL “IMPORTADORA VEGA S.A.” JEFE DE ALMACÉN.	8
GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL “IMPORTADORA VEGA S.A.” JEFE DE BODEGA.	9
GRÁFICO 6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL “IMPORTADORA VEGA S.A.” ÁREA DE COMPRAS NACIONALES.	10
GRÁFICO 7. FICHA TÉCNICA # 1	78
GRÁFICO 8. FICHA TÉCNICA # 2	79

GRÁFICO 9. FICHA TÉCNICA # 3	80
GRÁFICO 10. FICHA TÉCNICA # 4	81
GRÁFICO 11. FICHA TÉCNICA # 5	82
GRÁFICO 12. FICHA TÉCNICA # 6	83

Índice de Cuadros

CUADRO 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.	56
CUADRO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	57
CUADRO 3. F. O. D. A.....	68
CUADRO 4. SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES	94

Índice de Tablas

TABLA 1. ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO.....	62
TABLA 2. MARCAS DE AUDITORÍA.....	63
TABLA 3. MATRIZ DE RIESGO	73

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado en "IMPORTADORA VEGA S.A." tiene como objetivo principal analizar y proporcionar una idea más clara sobre el cumplimiento y manejo de las políticas de crédito y cobranzas, para de esta manera poder determinar los procesos y procedimientos en los cuales se está fallando y realizar los correctivos necesarios para el buen funcionamiento de dicho departamento.

"IMPORTADORA VEGA S.A.", es una empresa que está dedicada a la comercialización de productos de acabados para la construcción tanto en productos nacionales como en productos importados propios.

Considerando que en la actualidad se ha vuelto indispensable el control sobre los recursos financieros de las empresas para mantener la información actualizada y que esta a su vez sea confiable y accesible para los principales directivos a la hora de tomar decisiones.

Por lo que al concluir el trabajo se estará en la capacidad de medir la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo que se lleva a cabo dentro del departamento de crédito y cobranzas.

INTRODUCCIÓN

Una auditoría de gestión en la actualidad se ha convertido en un proceso importante para el buen funcionamiento tanto de las empresas públicas como privadas, ya que mediante este proceso se puede llegar a determinar cualquier anomalía que se esté cometiendo dentro de la misma, para así poder llevar de una manera sistemática y ordenada todas las actividades, proyectos y servicios que dicha entidad desarrolle y así poder evaluar si se ha cumplido las metas que tiene planteadas la empresa, para de esta manera en caso de haberse detectado algunos errores o anomalías se puedan tomar las acciones y correctivos que sean necesarios y pertinentes.

Teniendo en cuenta las principales falencias en las cuales incurre el Departamento de Crédito y Cobranzas se ha propuesto realizar la auditoría de gestión al departamento antes mencionado, la auditoría está compuesta de tres capítulos en los cuales se va desarrollando la información e ir conociendo un poco más sobre la empresa, también se tiene lo que son las conclusiones y recomendaciones luego del trabajo realizado, así como su desenvolvimiento durante el periodo comprendido entre enero a diciembre del año 2014, los cuales se han desarrollado de la siguiente manera:

Capítulo uno consta la información básica de la empresa “IMPORTADORA VEGA S.A.”, las actividades que desarrolla y la planeación estratégica, que ayudara para tener una idea de hacia dónde está dirigido este trabajo.

Capítulo dos, se realiza la parte teórica en la cual se basara el desarrollo de este trabajo, conceptos de auditoría de gestión, los procesos para realizar una auditoría, definición y objetivos de auditoría, control interno, base conceptual, marco legal y normativo, marco teórico en el desarrollo de la auditoría que se desarrolló en la empresa, descripción de documentos y las herramientas que se utilizan en la evaluación.

Capítulo tres consta el desarrollo de los procesos y procedimientos mencionados en el capítulo anterior, y el desarrollo de los indicadores de gestión para el área de crédito y cobranzas que es el objetivo principal de este trabajo.

Como parte del desarrollo del trabajo de investigación constan las conclusiones y recomendaciones en base a lo realizado.

CAPÍTULO I

Reseña histórica de la empresa

1. Reseña histórica

Importadora Vega S.A. (HOME VEGA), inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba como una pequeña ferretería que comercializaba productos para la construcción, posteriormente apoyó a la industria nacional convirtiéndose en distribuidor - fundador de la fábrica de EDESA y de griferías FRANZ VIEGENER (F.V.) y finalmente en noviembre de 1959 la empresa incursionó en el campo de los negocios internacionales logrando representaciones de importantes industrias del exterior que beneficiaron al consumidor nacional.

Esta empresa, lleva en el mercado ecuatoriano 52 años, demostrando su amplia trayectoria, solidez y posicionamiento. Su objetivo principal fue crecer en base al beneficio de sus clientes y expandirse a nivel internacional.

Actualmente, ofrece una amplia gama de productos y servicios que satisfacen las demandas de sus clientes del sector de la construcción y remodelación, contando con una infraestructura apropiada para atender a todo el país. La empresa posee en la actualidad de seis locales ubicados en las principales ciudades del Ecuador como son: Quito (Matriz), Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra y Loja. Su equipo humano es altamente capacitado y eficiente, día a día renova su compromiso de ofrecer a sus clientes, productos de la mejor calidad y garantía, junto con un excelente servicio de asesoría profesional y servicio técnico especializado.

Entidades que regulan las actividades de la empresa

La empresa IMPORTADORA VEGA S.A. se encuentra regulada por las siguientes entidades públicas:

El Servicio de Rentas Internas, con el RUC numero 1790183750001, la misma que está obligada a presentar la siguiente información:

Anexos mensuales

Impuesto a la Renta

Anexos relación de dependencia

Ministerio de Relaciones Laborales:

Contrato de los empleados

Pago de utilidades
Pago de beneficios de Ley
Actas de finiquito

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS

Pago de planillas mensuales de aportes
Avisos de entrada y salida
Avisos de enfermedad

Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca

Pago de patentes
Permiso de funcionamiento
Permiso de letreros
Predios urbanos y contribución especial de mejoras

OTROS

Superintendencia de Compañías
Benemérito Cuerpo de Bomberos

Ubicación

IMPORTADORA VEGA S.A. Sucursal Cuenca se encuentra ubicada en territorio ecuatoriano, en la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, Parroquia San Sebastián, en la Av. Ordoñez Lazo y de la Higuera, la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. Mariscal Sucre s/n (Av. Occidental) y Alonso Torres y las sucursales en Tumbaco, Cuenca, Portoviejo, Ambato y Guayaquil

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Dentro de la estructuración del almacén cuenta con:

- La línea de cerámica, baños y cocina cada una está conformado por un jefe de línea y dos promotores.
- En la línea de cocinas se comercializa los productos empotrables como son: cocinas, hornos y campanas de isla y pared.
- En la cerámica se comercializa tanto cerámica nacional como importada la misma incluye el servicio de la diseñadora que les ayuda a los clientes para que puedan hacer una buena elección.
- Son los distribuidores autorizados de las marcas EDESA, F.V. AREA ANDINA, TEKA ECUADOR, HACEB DEL ECUADOR, MABE ECUADOR, MATEX SPAIN, de los cuales distribuye para la zona del Austro.
- En la segunda planta cuenta con el área administrativa, la misma que cuenta con una persona para crédito y cobranzas, el departamento de compras nacionales, una asistente contable y la contadora.
- En la parte subterránea esta la bodega la misma que está distribuida en tres partes la una parte que es para mercadería de stock, la otra para mercadería separada y la última parte para mercadería defectuosa y de liquidación.
- También cuenta con un amplio parqueadero para los clientes los mismos que están ubicados en la parte frontal del local y a las partes laterales.

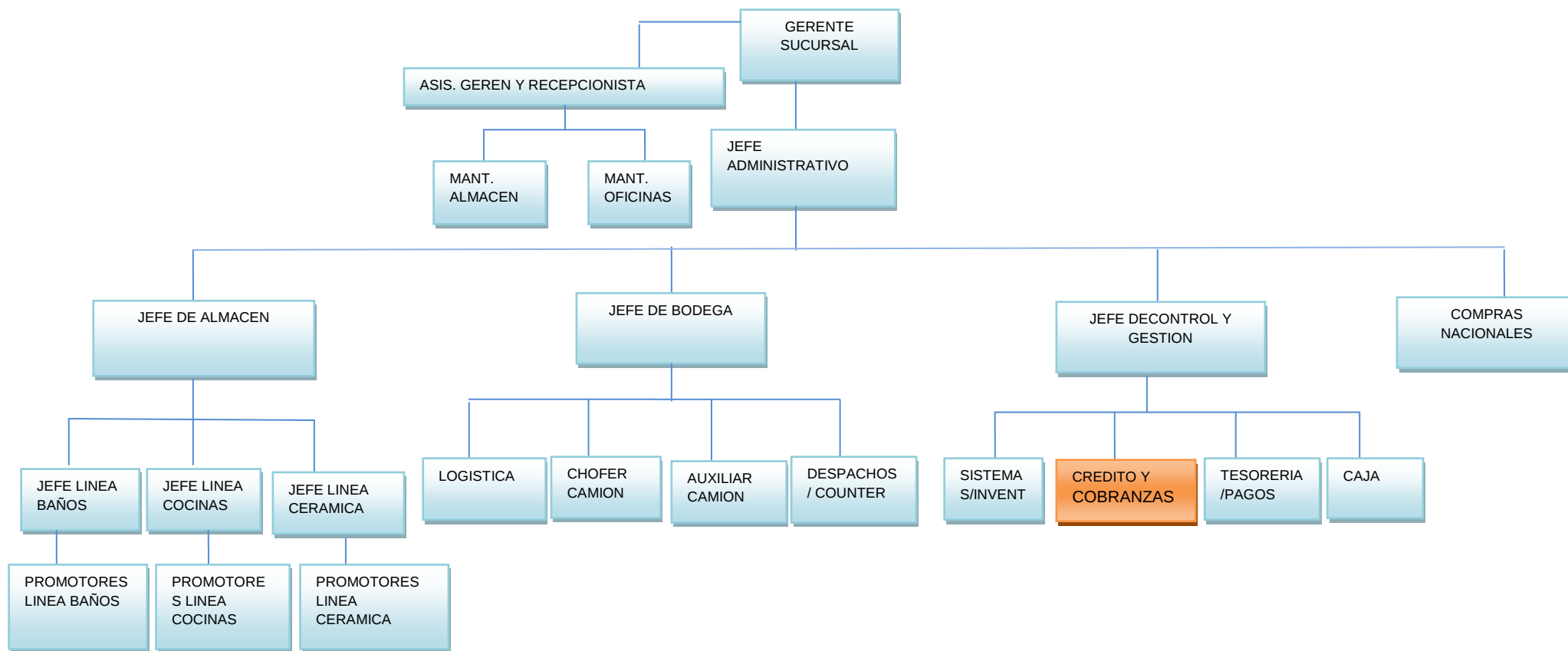


Gráfico 1. Organigrama Estructural de la Empresa IMPORTADORA VEGA S.A.

Fuente: Importadora Vega S.A.
Elaborado: Autora

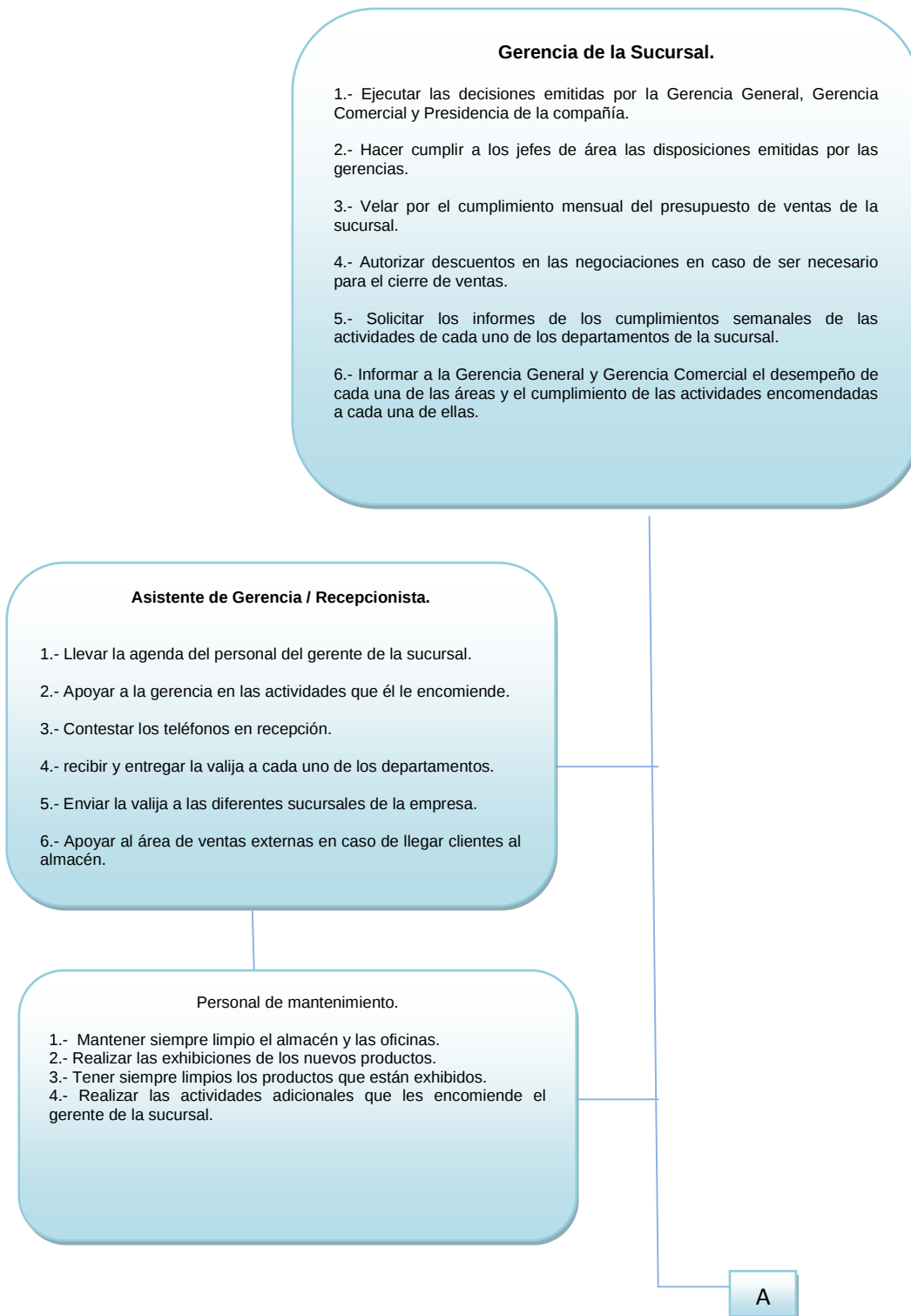


Gráfico 2. Organigrama funcional “IMPORTADORA VEGA S.A.” Gerencia de la Sucursal.

Fuente: Importadora Vega S.A.
Realizado por: Autora

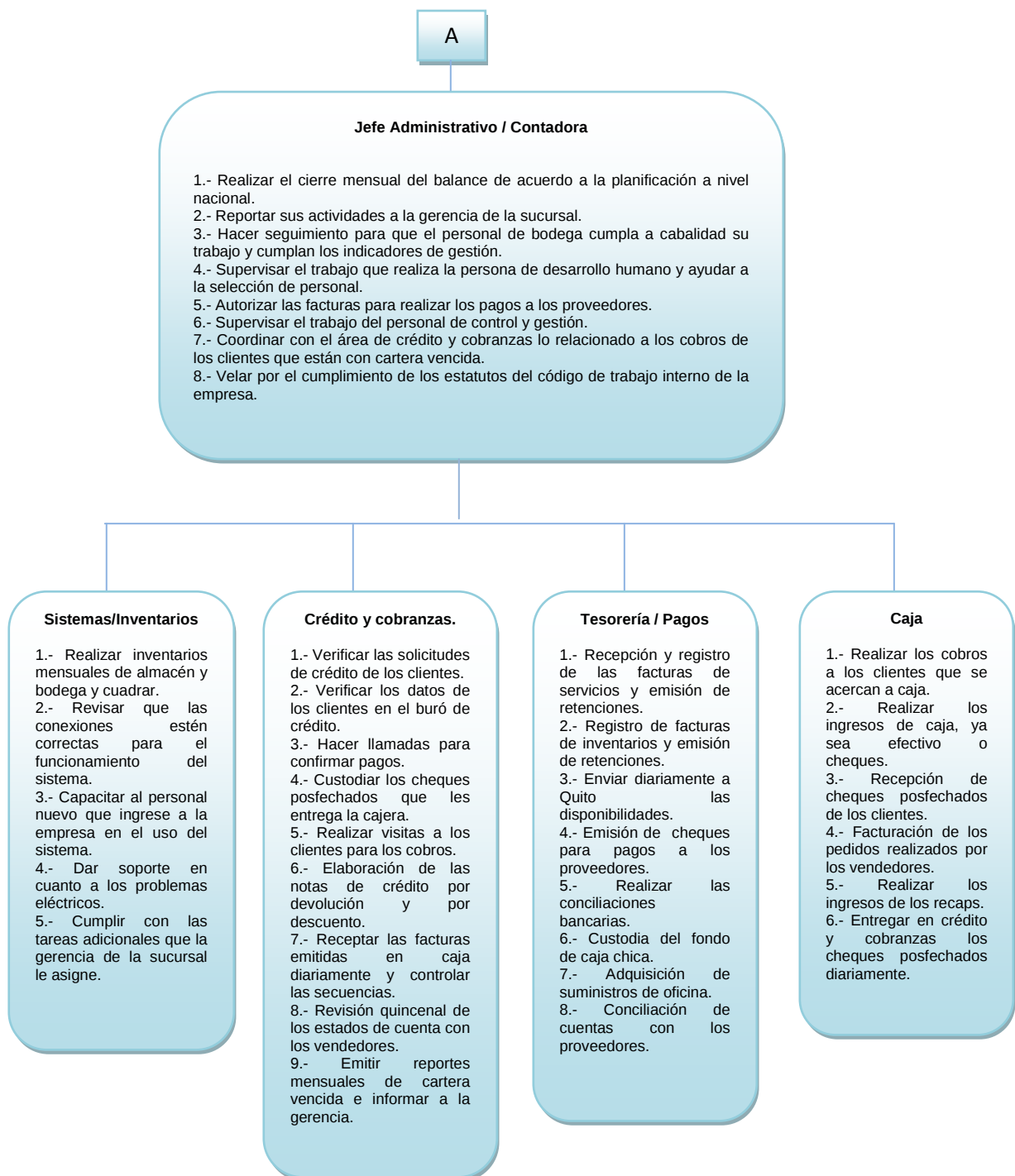


Gráfico 3. Organigrama funcional “IMPORTADORA VEGA S.A.” Jefe administrativo.

Fuente: Importadora Vega S.A.
Realizado por: Autora

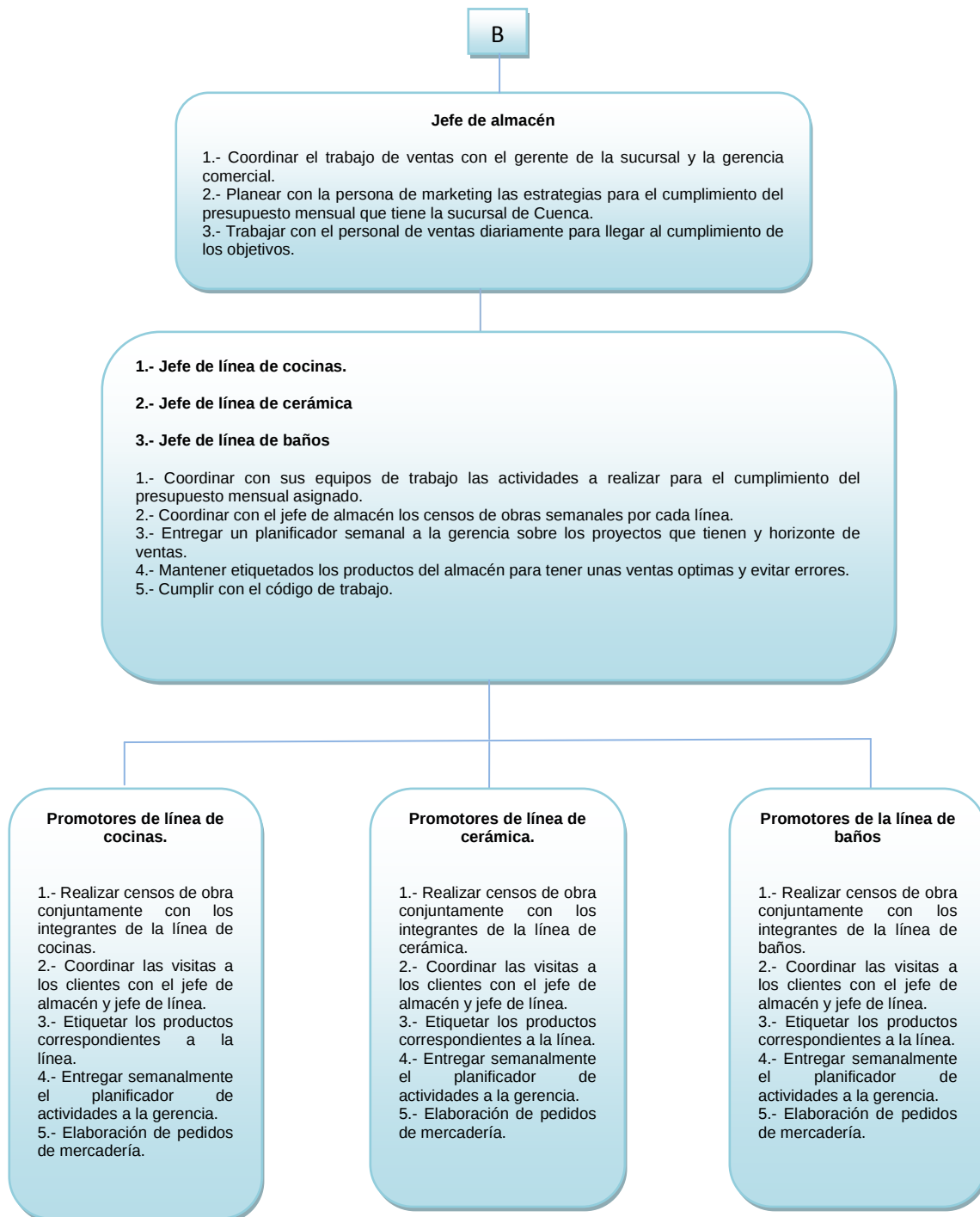


Gráfico 4. Organigrama funcional “IMPORTADORA VEGA S.A.” Jefe de almacén.

Fuente: Importadora Vega S.A.
Realizado por: Autora

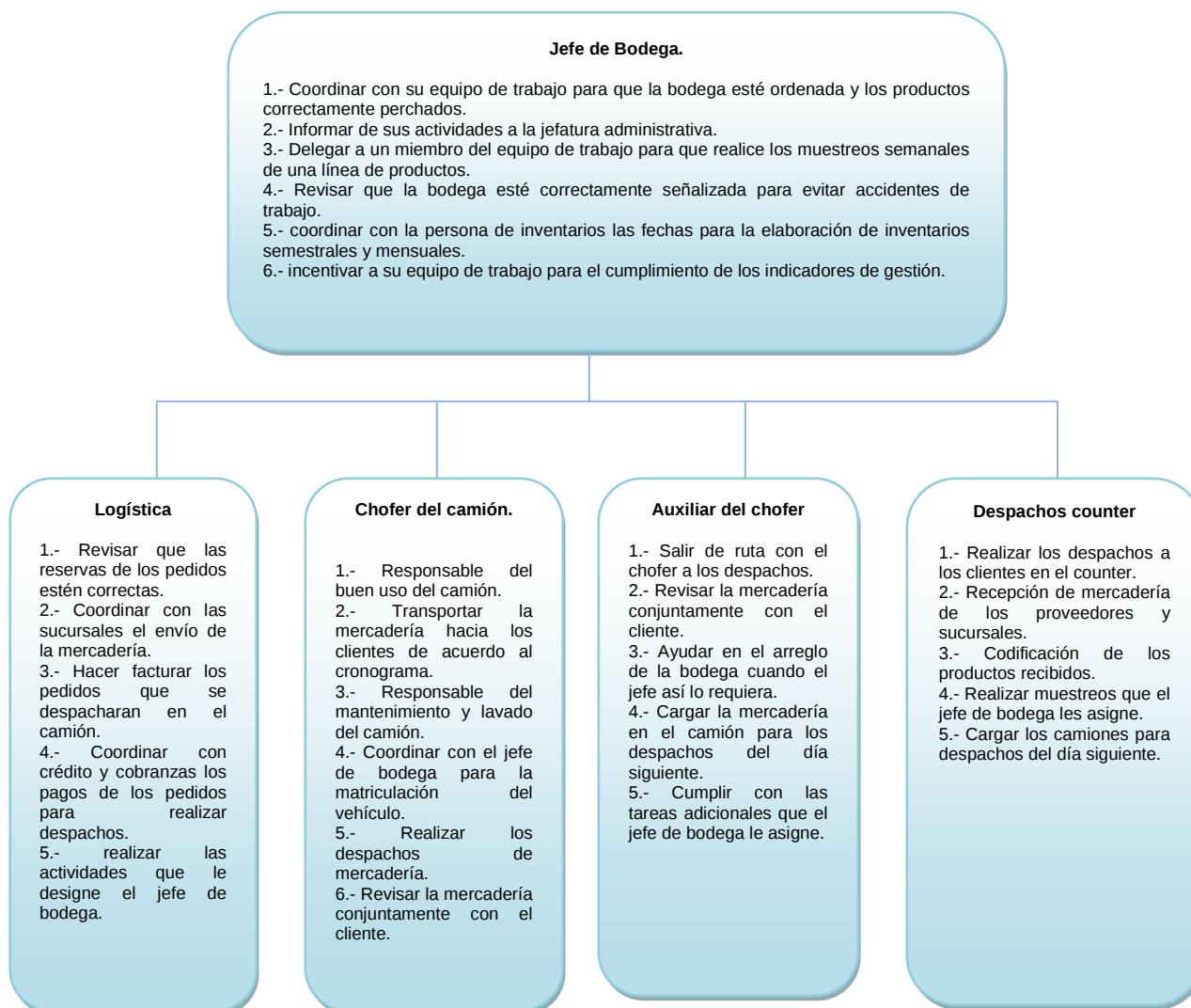


Gráfico 5. Organigrama funcional “IMPORTADORA VEGA S.A.” Jefe de bodega.

Fuente: Importadora Vega S.A.
Realizado por: Autora

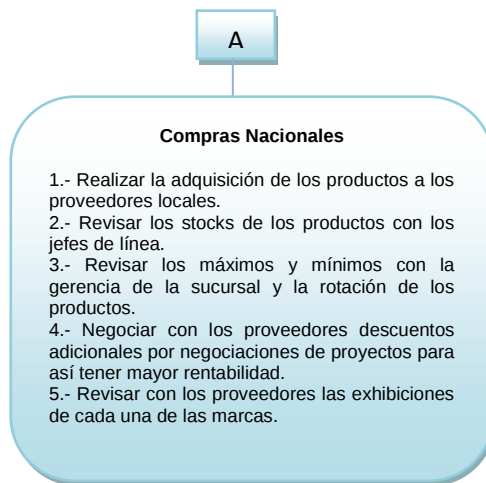


Gráfico 6. Organigrama funcional “IMPORTADORA VEGA S.A.” Área de compras nacionales.

Fuente: Importadora Vega S.A.
Realizado por: Autora

1.2. BASE LEGAL

Importadora Vega S.A. al ser una sociedad anónima es una sociedad de capitales con responsabilidad limitada, cuyo capital social se encuentra representado por acciones y en la que la propiedad de las acciones está separada de la gestión de la sociedad. Tiene que regirse a las normativas de la Superintendencia de Compañías y al reglamento interno de trabajo.

La Sucursal Cuenca cuenta con todos los permisos de funcionamiento que otorga la I. Municipalidad del Cantón Cuenca, dentro de estos permisos esta la Patente, permisos de Letrados. También cuenta con el permiso de funcionamiento que otorga el Benemérito Cuerpo de Bomberos.

La empresa realiza mensualmente sus declaraciones de impuestos al SRI, su pagos de aportes personales y patronales al IESS, también realiza los contratos legalmente mediante el Ministerio de Relaciones Laborales.

Manual de funciones del departamento de Crédito y Cobranzas

Las principales funciones de las personas del departamento de crédito y cobranzas son las siguientes:

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

REPORTA A	Gerente Administrativo Financiero /Supervisor Nacional de Crédito y Cobranzas/ Gerente de Sucursal
SUPERVISA A	Asistentes de Crédito y Cobranzas / Personal de Caja

Misión del puesto de trabajo

- Controlar y supervisar las funciones de cajas asignadas así como la recuperación de cartera vencida y notificación de estados de cuentas a clientes morosos, generando a la empresa el flujo efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones y así lograr una venta segura.

Principales funciones de su puesto de trabajo

- Verificación de solicitudes de crédito a nuevos clientes y actualización de datos de clientes antiguos.
- Verificación de datos de clientes en la base de datos del Buró de Crédito.
- Realizar llamadas telefónicas para confirmar cobros.
- Revisar semanalmente lunes y miércoles el reporte de cheques posfechados.
- Realizar visitas a clientes para efectos de cobro de valores importantes que necesiten una gestión directa.
- Revisar Notas de pedido de vendedores con detalle de crédito pendiente para su aprobación respectiva (autorizaciones).
- Elaborar y enviar reporte semanal de cartera por vendedor a la Supervisión Nacional de Cartera.
- Revisión y aprobación del cuadro de comisiones con Gerencia.
- Realizar la respectiva gestión de cobro, resolución de problemas por cartera con cajeras y ejecutivos de ventas.
- Registrar mensualmente el diario de traspaso de los valores reflejados en los anexos de clientes y anticipos de clientes hasta el 3 de cada mes.
- Imprimir anexos para el balance mensual de clientes, anticipo clientes y cuentas por cobrar varias hasta el 3 de cada mes.
- Clasificar y actualizar en el sistema el tipo de cliente Bueno, Regular, Malo y Eventual.
- Revisión de toda la cartera de clientes, cuentas por cobrar varias y anticipo de los mismos y efectuar los respectivos ajustes o reclasificaciones mediante asientos de diario en el sistema.
- Reunión semanal con ejecutivos de ventas para analizar la cartera.
- Mantener reuniones periódicas con la Supervisión Nacional de Cobranzas para discutir la cartera vencida y evaluar las razones de incobrabilidad.
- Supervisar el archivo de facturas emitidas, ingresos de caja, pedidos, notas de débitos y créditos a clientes. Así como también los reportes de cobranzas y toda la documentación a su cargo.
- Elaboración de reporte de pedidos pendientes por facturar y enviarlos a la Supervisión Nacional de Cartera.
- Imprimir el 1 de cada mes listado de retenciones en la fuente de clientes del mayor general y entregar a caja para su revisión.

- Transferir las cuentas pendientes de cobro por compras de mercadería de empleados de la cuenta de clientes a nómina.
- Elaborar y enviar flujo de cobros semanal a Gerencia de Sucursal, Contabilidad, Gerencia Financiera y Supervisión Nacional de Crédito.
- Cumplir y hacer cumplir la política de Crédito de la Empresa.
- Cumplir con los indicadores de Gestión asignados.
- Participar en la contratación y designación horarios laborales del personal de caja.
- Elaboración de cronogramas de arqueos de caja (2 por semana).
- Retiro de excedente de dinero al personal de caja y depositar en caja fuerte.
- Envío depósitos bancarios de las ventas del día.
- Control y seguimiento de pago de vouchers y recaps de tarjetas de crédito.
- Contabilización de cheques protestados y recuperación de los mismos.
- Entrega de certificados comerciales a clientes bajo su petición.
- Salvaguardar los intereses de la Empresa y mantener la confidencialidad sobre toda información interna.
- Determinar en conjunto a la Supervisión Nacional de Crédito y Cobranzas planes de acción con dificultades y respectivos seguimientos.
- Capacitación al área de Ventas y Cajas con las políticas de crédito
- Arqueo máquina café Design (UIO).

ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

REPORTA A	• JEFATURA ADMINISTRATIVA / JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS • SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS
SUPERVISA A	NA

Misión del puesto de trabajo

- Analizar y ejecutar las actividades de crédito y cobranzas que garanticen el logro de objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Principales funciones de su puesto de trabajo

- Verificar las solicitudes de crédito a nuevos clientes.

- Actualizar la base de datos de clientes antiguos.
- Verificar la información de clientes en la base de datos generada por el Buró de Crédito.
- Realizar llamadas a los clientes para hacer la gestión de cobranzas.
- Receptar y revisar diariamente las facturas emitidas por personal de caja (lunes y martes).
- Receptar los ingresos de caja diarios (lunes y martes).
- Revisar los cierres de caja emitidos por el cajero considerando las secuencias de los documentos entregados y las papeletas de depósitos con sus respectivos respaldos, donde deberá constar la firma del control diario.
- Revisar las notas de pedido de los vendedores de acuerdo a las condiciones de negociación que cumpla con las políticas de la empresa (plazo, descuento, etc.), autorizaciones.
- Elaborar reportes por motivos de notas de crédito, pedidos que no cumplen con la política de crédito e informe de motivos por devoluciones hasta el 5 de cada mes.
- Calificar y actualizar en el sistema el tipo de cliente Bueno, Regular, Malo y Eventual.
- Recibir diariamente por el cajero los cheques posfechados para su respectiva custodia.
- Contabilizar, dar seguimiento y recuperarlos cheques protestados.
- Entregar cheques posfechados a la fecha de depósito al cajero para la respectiva gestión.
- Liquidar comisiones de ventas mensualmente (vendedores) y entregar a Jefatura de cobranzas.
- Revisar la cartera de clientes, cuentas por cobrar varias y anticipo de los mismos y efectuar los respectivos ajustes o reclasificaciones mediante asientos de diario en el sistema.
- Transferir las cuentas pendientes de cobro por compras de mercadería de empleados de la cuenta de clientes a nómina.
- Cumplir y hacer cumplir la Política de Crédito y Cobranzas.
- Retirar el excedente de dinero al personal de caja y depositarlo en caja fuerte.
- Recibir, controlar y depositar los valores de las ventas del día.
- Coordinar con personal de mensajería la certificación de cheques.
- Elaborar cronogramas de arqueos de caja (2 por semana).

- Cuadrar anticipos de clientes con el sistema y emitir los respectivos anexos al 3 de cada mes.
- Gestionar las devoluciones de dinero a clientes (imprimir estado de cuenta, revisar forma de pago y enviar a gerencia para la respectiva autorización).
- Coordinar las anulaciones de vouchers por cancelación de compra.
- Capacitar al personal nuevo para caja sobre políticas y funciones.
- Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.

1.3. PLAN ESTRATÉGICO

1.3.1. Misión

“Comercializar rentablemente artículos relacionados con la construcción y el hogar, siempre orientando los esfuerzos de la empresa hacia la superación de las expectativas del cliente, creando relaciones comerciales de largo plazo para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

1.3.2. Visión

Ser empresa líder latinoamericana en la comercialización de artículos relacionados con la construcción y el hogar.

1.3.3. Valores

- **Respeto:** con nuestros clientes, colaboradores y hacia la sociedad en general.
- **Honestidad** en todos nuestros tratos.
- **Satisfacción del cliente al 100%,** todos nuestros colaboradores siempre buscan establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basados en la superación de sus expectativas.

- **Responsabilidad y crecimiento individual**, Home Vega motiva a los trabajadores para que demuestren responsabilidad en sus labores diarias y busca que estos crezcan dentro de la empresa.
- **Trabajo en equipo**, en Home Vega entendemos que la satisfacción total del cliente solo puede ser alcanzada si todos nuestros colaboradores brindan sus esfuerzos coordinadamente”. (Home Vega (s.f.) Misión, Visión y Valores). Recuperado del sitio de internet: <http://www.homevega.com/empresa.html>.

1.4. Objetivos estratégicos.

Los mayores objetivos que la empresa se plantea es seguir creciendo económicamente y llegar a ser líder dentro del mercado, razón por la cual a continuación se plantean los objetivos que nos ayudaran para poder cumplir tanto las metas del departamento de crédito y cobranzas como los de la empresa en sí y para que se mejoren las falencias que hasta el momento se presenta.

- Reducir la cartera vencida en un 95% del total período del 2014.
- Incrementar al 90% de efectividad en el cobro de cheques.
- Aplicar a un 80% las solicitudes de crédito que cumplan con los requisitos establecidos.
- Capacitar en un 90% del personal de ventas en la importancia del cumplimiento de la firma de las solicitudes de crédito.
- Recuperar en un 90% la cartera vencida que está en proceso legal.
- Renovar en un 80% de los créditos vencidos.

CAPITULO II

Fundamentos teóricos de la auditoría de gestión

2. ANTECEDENTES

Como antecedente de la auditoría de gestión se puede decir que la misma "existe desde hace mucho tiempo atrás no precisamente como una auditoria considerando que en aquellos tiempos las actividades económicas y financieras no eran tan complejas como en la actualidad, lo que revisaban básicamente era las cuentas de compras y ventas, cobros y pagos y otras actividades relacionadas, que de pronto se pudieran prestar para realizar actividades fraudulentas. También se lo hacía para poder determinar si las personas que laboraban en las instituciones públicas actuaban de una manera honesta, tal como se lo realiza en la actualidad en lo referente a la declaración de bienes que las personas tienen o poseen al momento de ingresar a una institución pública todo esto con el fin de evitar y controlar el enriquecimiento ilícito.

Con el paso del tiempo la auditoria ha ido tomando más importancia tanto para el sector público como en el privado y se puede decir que se ha dado un paso muy importante al respecto, ya que en el pasado se revisaba una de la cuentas susceptibles como es la de sueldos y salarios también en la actualidad se lo hace, ya que son un rubro que puede ser manejable por algunos rubros como bonificaciones.

"Actualmente dentro de las funciones principales de la auditoria consta la de revisar los estados financieros de las empresas, y así determinar si la imagen de la empresa es recta en cuanto a sus estados financieros y si todos los ingresos son lícitos, y; también para que sus inversionistas se sientan seguros de que su actividad comercial les está dando los resultados que ellos plantearon" (Andrade, 2001, pág. 16).

Control de gestión

Mediante el control de gestión se realiza el "examen de economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad publica y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como los beneficios de su actividad". (Andrade, 2001, pág. 17), ya que esto ayuda a tener un buen manejo de la empresa.

Objetivo

El principal objetivo del sistema de control de gestión sirve para apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una "congruencia de metas", para lo cual el control de gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto, lo cual ayuda a tener mejores resultados para todos.

Características

A continuación se detallan las principales características del control de gestión:

- Es una función o actividad que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.
- Exige establecer previamente los objetivos y siempre se proyecta hacia el futuro, y constantemente sobre un futuro inmediato o de corto plazo, considerando que estas etapas son las que permiten hacer rápidamente una rectificación.
- Es una función de dirección y no debe confundirse con la operatividad o inmiscuirse en estas tareas o funciones.
- El control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.

Para lo cual se debe disponer de un sistema de información basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones, que vayan siempre en beneficio de las partes. Virtual Unal Edu. (s.f.)

Elementos de gestión

Las empresas y el estado necesitan de la "planificación estratégica y parámetros e indicadores de gestión" cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los

administradores de las instituciones públicas y privadas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor que evalúa la gestión". (Andrade, 2001, pag. 20 - 21), porque con planificación y responsabilidad se llega a obtener los resultados esperados.

En cuanto a las seis "E", estas son: ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA, EQUIDAD y ETICA, como se detallan a continuación:

La primera "E" se describe a continuación que es la:

Economía, son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que le sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

La segunda "E" se la detalla a continuación y es la:

Eficiencia.- insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

A continuación se describe otra "E" que es importante en este proceso

Eficacia, Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u

otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Ahora se dará el concepto de otra "E" que es:

Ecología. Son las condiciones, operaciones y practicas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Como parte de las seis "E" se describe a continuación la

Ética. Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Y por último se detalla la:

Equidad. Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas. (Andrade, 2001, pag. 20 - 21)

Planeación estratégica

Es un instrumento útil para la gestión institucional, "toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

Para saber en que medio nos desenvolvemos, resulta importante que los directivos se pregunten; ¿Dónde estamos?, ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde vamos?. Por lo que es necesario definir la visión, que es la habilidad para ubicarnos en un entorno real,

pues desarrollando una clara visión hacia donde la entidad necesita dirigirse o ubicarse en los próximos años.

Administrando la pregunta: ¿Qué somos? Y ¿Qué seremos?, se inicia el proceso direccional y el establecimiento de una solvente identidad organizacional.

Como se sabe, determinar la misión de una organización, llámese Estado, Institución, o Servicio, es formalizar su propósito, esto es, su razón de ser. Con todo, un aspecto importante es tratar de superar, el enunciado muchas veces formal e impreciso de la respectiva ley orgánica institucional, toda vez que, generalmente estas leyes son antiguas y casi siempre recogen solamente objetivos y fines institucionales, pero no la misión que es distinta.

La definición de la misión debe constituirse en un proceso mucho más dinámico, abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos de usuarios del respectivo servicio. Algunas de las preguntas que casi siempre están presentes en este caso son las siguientes:

- ¿Para que existe la institución?
- ¿Cuál es el ámbito interno y externo en que opera la entidad?
- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que entrega?
- ¿Cuál es su especificidad?
- ¿Qué restricciones y posibilidades otorga el marco legal?
- ¿Cuál es la percepción de los directivos de la situación de la entidad?
- ¿Cuál es la percepción de los funcionarios en torno a la situación del servicio?
- ¿Qué piensan los funcionarios respecto de su propio rol o función?
- ¿Coinciden las percepciones de las jefaturas con las de los funcionarios?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué opinan los usuarios acerca de la calidad del servicio?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?

Mientras que por su parte, los objetivos institucionales, constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de actores desea alcanzar producto de la gestión institucional. Por lo general, en algunas entidades, los objetivos constituyen una declaración permanente de las aspiraciones institucionales en el futuro, o bien en otras, contemplan los propósitos de mediano y largo plazo a ser cumplidos mediante la gestión institucional. Los objetivos institucionales surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos hacer en el mediano y largo plazo, o en forma permanente, para que la institución tenga un accionar coherente con su misión?

A tal punto que tienen que ser relevantes a la actividad institucional, tanto en su impacto hacia el interior de la organización en cuanto a reestructuración, planificación, procesos productivos, etc. (Andrade, 2001, pag. 24-25)

2.1. Auditoría de Gestión

Definición

Para poder desarrollar de una mejor manera el trabajo de investigación se procederá a dar la definición de auditoría de gestión.

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (Pólit, 2011, pág. 6)

Propósitos

Los propósitos de la auditoría de gestión son los siguientes:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones.
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

Hace referencia 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.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Eficiencia

Hace referencia a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Por lo entre otros, está dirigido a lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas.
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Eficacia

Hace referencia al grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Por lo que este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado. (Ecured. 1998).

Objetivos de la auditoría de gestión

- Evaluar el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas, la eficiencia, efectividad, y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales tecnológicos y de tiempo y el cumplimiento de atribuciones, objetivos y metas institucionales. (Contraloría General del Estado).
- Promover el mejoramiento continuo, la transparencia y adecuado uso de los recursos asignados a las instituciones, a través de la implementación de las recomendaciones, para que se logren mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.
- Informar a la ciudadanía y vincularla al control Gubernamental: La ciudadanía es el principal cliente de la Contraloría General del Estado y debe estar informada del

grado de atención que ha recibido de parte del estado; por lo tanto, el organismo de control debe precautelar los intereses públicos, el patrimonio y la correcta inversión de los recursos.

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, el rendimiento y la productividad y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas de la alta dirección.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones. (Contraloría General del Estado, 2000. P. 8.)

Alcance de la auditoría de gestión

De acuerdo a como lo dispone el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la Auditoría de Gestión está dirigida a examinar y evaluar el control interno y la Gestión, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos.

La misma examina y evalúa los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Por lo que constituyen objeto de estudio de la Auditoría de Gestión:

- El proceso administrativo
- Las actividades de apoyo, financieras y operativas
- La eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo
- El cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales. (Contraloría General del Estado)

El Manual de Auditoría de Gestión-Acuerdo N° 031 CG, contiene la siguiente información:

Alcance

Mediante el alcance "la auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

La auditoría de gestión está dirigida a examinar en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso del personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.

- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo". (Andrade, 2001, pág. 37 - 38)

Enfoque

"El enfoque de la auditoría es la direccionalidad u orientación que se le da al examen. La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de actividades de la gestión. En sí, de una entidad, relacionado a la efectividad, de las metas y objetivos logrados, a la eficiencia y economía en la utilización de los recursos públicos; por lo tanto su enfoque está orientado más a lo gerencial, operativo o de evaluación del desempeño y de los resultados por la entidad, así como al desarrollo de recomendaciones para promover mejorar otras acciones correctivas". (Aempresarial, s.f.).

Riesgos de la auditoría de gestión

Al momento de "ejecutarse la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

🚦 **Riesgo inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

🚦 **Riesgo de control:** De que el Sistema de control Interno prevenga o corrija tales errores

🚦 **Riesgo de detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el sistema de control interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación se detallan:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumpliendo en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
 - Barreras externas que afectan al accionar de la empresa.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
 - Alteraciones de tipo cultural

4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
6. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoria otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente. (Andrade, 2001, pag. . 61-62-63)

2.2. Proceso de la Auditoria de Gestión

Fase 1. Conocimiento preliminar.

Como parte del conocimiento preliminar se detallara a continuación los:

Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Así también se detalla a continuación las actividades que se tiene que realizar.

Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen con las siguientes tareas típicas:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
4. Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas y factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse. (Andrade, 2001, pag. 129-130.)

Fase 2. Planificación

En la fase dos que es la planificación se detalla el principal objetivo.

Objetivos

"Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión, de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se harán constar , casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

Actividades

Las tareas comunes en la fase de planificación son:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y obtener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los recursos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmaran la estimación de los

requerimientos de personal, programaran su trabajo, prepararan los programas específicos de la siguiente fase y fijaran los plazos para concluir la auditoria y presentar el informe y, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: **a)** Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); **b)** De Control (Procedimientos de control y auditoria que no prevenga o detecte); **c)** De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y **d)** Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para: **a)** Planificar la auditoría de Gestión; **b)** Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararan en Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de Equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las 5 "E", breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1,3, y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada". (Andrade, 2001, pag. 153-154).

Fase 3. Ejecución

Objetivos

Es aquí en esta etapa donde "se ejecuta propiamente la auditoria, en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad

apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

Por lo que las actividades más comunes en la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán lo siguiente:

- a)** Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:
Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b)** Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c)** Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d)** Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados; igualmente se requiere que el

trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado". (Andrade, 2001, Pag. 184-185).

Fase 4. Comunicación de resultados.

Al momento de realizar la redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

La estructura y contenido de los informes de auditoría de gestión se guiará por los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Gestión.

Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de decisiones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Informe

El informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

Por lo que no obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " Ë " y su interrelación.
- **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura". (Andrade, 2001, Pág. 215).

Fase 5. Seguimiento.

Por último consta la fase de seguimiento es un instrumento de gestión muy importante ya que el mismo nos ayuda aportar los elementos bastante importantes en el proceso de toma de decisiones y al mismo tiempo puede dar paso a una rendición de cuentas.

Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de cursado uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

Formatos y modelos de aplicación

- Cronograma aplicación de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión
- Constancia del seguimiento realizado". (Andrade, 2001, Pág. 240)

2.3. Indicadores para la auditoría de gestión

Definición

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. Se entiende por indicadores de gestión los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Igualmente los indicadores son:

- Medios para llevar a cabo el control de la gestión.
 - Instrumento de diagnóstico
 - Útiles para analizar rendimientos
 - Guía y apoyo para el control
 - Un factor positivo tanto para la organización como para las personas
 - Ayuda para lograr los fines
 - Instrumentos para la administración
-
- Información y dan valor agregado.

Objetivos

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial. (Bermúdez, 2007, Pag. 197)

Características

- Deben estar ligados a la misión y visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Deben integrarse con los procesos, áreas funcionales y estar atados a los sistemas de evaluación organizacional.
- Debe existir una correspondencia lógica entre los objetivos y los indicadores de medida, a fin de que nos informen de su estado de cumplimiento.
- Deben ser, en número y características, los necesarios para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios; evitando la masificación e inaplicabilidad.
- Deben proveer información útil y confiable, no mayor a la necesaria, ni sujeta a manipulación, para facilitar la toma de decisiones.
- Deben tener establecida una periodicidad y un responsable de cálculo. (Andrade, 2001, Pag. 1)

- **Indicadores de eficiencia**

También denominado como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al Subsistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- 1) La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.

- 2) El cumplimiento de las actividades, tareas o metas intermedias.
- 3) El rendimiento físico promedio (productividad) medido este como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- 4) El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- 5) El grado de eficiencia.
- 6) El tiempo.

- **Indicadores de eficacia**

Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub – sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

- **Indicadores de cumplimiento**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de evaluación**

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. (UTPL, 2002, Pag. 63 - 65)

Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos

Son los valores que permitirán evaluar resultados específicos de las operaciones.

A continuación se detalla la clasificación de los indicadores cuantitativos:

- **Indicadores de volumen de trabajo**

Estos proveen una descripción de la actividad, ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, o área que se está auditando. No miden ningún rendimiento.

- **Indicadores de eficiencia**

Relacionan cantidades producidas con los recursos utilizados, son indicadores de rendimiento.

- **Indicadores de economía**

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio estándar de mercado o predeterminado. (Badillo, 2007, Pag. 23)

- **Indicadores de efectividad**

Estos indicadores miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

b) Indicadores Cualitativos

Permiten tener en cuenta las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional: permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

Criterios para establecer los indicadores de gestión

Los siguientes son los criterios generales que se deben tener en cuenta para la formulación de los indicadores de gestión:

- Los indicadores tienen como parámetro de medida al 100%, a excepción que existan estándares que permitan su convertibilidad en ese porcentaje que haga las veces de parámetro.
- La evaluación con indicadores debe tener una línea de base.
- Los indicadores miden solamente las actividades o funciones que dependan de la gestión del área cuando son los indicadores por Dependencia.
- Los indicadores miden la gestión de la Institución cuando son los *indicadores Corporativos*
- Los indicadores deben soportarse en fuentes de información confiable y verificable.

Los indicadores deben permitir la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión; es decir que no sean sólo aplicables para un periodo determinado.

Importancia de los indicadores de gestión

Las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión y para la planificación y programación, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de la gestión de una institución frente a sus objetivos, metas y responsabilidades que debe cumplir.

Las razones que justifican el uso de indicadores para medir la gestión en los proyectos, planes y entidades son:

- Control de calidad del producto o bien que se produce

- Asegurar los registros de control
- Mejora la práctica administrativa
- Apoya la formulación de estrategias, objetivos y metas.
- Retroalimenta con información los procesos de planificación y programación presupuestaria.

2.4. Herramientas para la auditoría de gestión

Técnicas de Auditoria

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional

Algunas de las técnicas y otras prácticas para la aplicación de las pruebas en la auditoria profesional del sector privado son expuestas a continuación:

Verificación

Por medio de la verificación se facilita la evaluación y la formulación de comentarios y acciones correctivas, se clasifican generalmente a base de la acción que se va a efectuar, siendo las mismas oculares, verbales y escritas.

Ocular: Se puede subdividir en los siguientes grupos:

- **Comparación:** Relación entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencia entre ellos.
- **Observación:** Examinar la forma como se ejecutan las actividades y operaciones.
- **Revisión selectiva:** Examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

- **Rastreo:** Seguir la secuencia de una operación dentro del proceso.

Verificación verbal: se refiere a la indagación que el auditor realiza, mediante conversaciones para obtener información. Sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

La verificación Escrita se subdivide en los siguientes grupos:

- **Análisis:** Determinar la composición o contenido de la información seleccionada, clasificándolas y separándolas en elementos o partes.
- **Conciliación:** Establece la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación:** Cerciorarse de la autenticidad de la información, que revela la entidad.

La verificación documental puede dividirse en dos etapas.

- **Comprobación:** Verificación de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.
- **Computación:** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.

La verificación física se desarrolla a través de la Inspección, que es la constatación o examen físico y ocular de bienes, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y derecho de propiedad.

Evidencia

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

Elementos

- **Evidencias suficientes: (característica cuantitativa)** Cuando estas son en la cantidad y los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- **Evidencias competentes: (característica cualitativa)** Cuando de acuerdo a su calidad, son validas y relevantes. (Contraloria General del Estado, 2002,Pag. 66-67)

Tipos de evidencia

- **Física:** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial:** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental:** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a una entidad.
- **Analítica:** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.
- **Confiabilidad:** Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varia considerablemente según la fuente que la origina.

Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objetos fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoria. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuados los cuales reportan los siguientes beneficios:

- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado. (Andrade, 2001, pág.80).

Papeles de trabajo

Siendo los papeles de trabajo una herramienta importante, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.

- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.

- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Archivo de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben ser archivados de manera que permitan un acceso fácil a la información contenida en los mismos.

Los archivos de los papeles de trabajo de una auditoría generalmente suelen clasificarse en dos tipos: archivo permanente y archivo corriente. Cuando alguno de estos archivos lleva más de una carpeta, debe establecerse el control de la numeración de carpetas, numerando cada carpeta e indicando el número total de carpetas.

Archivo permanente

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente es el de tener disponible la información que se necesita en forma continua sin tener que reproducir esta información cada año.

El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva.

Ventajas del archivo permanente:

- ❖ Hace posible que el análisis y revisión de las cuentas del período sea más riguroso, ya que existe información comparativa con años anteriores.
- ❖ Un más rápido y mejor entendimiento por el auditor de las características principales del negocio del cliente y de la industria.
- ❖ Evita que todos los años se hagan las mismas preguntas al personal del cliente.
- ❖ Reduce el tiempo de ejecución y revisión de la auditoría.
- ❖ Evita muchos problemas en el caso de que sea necesario cambiar el equipo de auditoría.

Archivo corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

Comprende dos tipos de archivos:

- Archivo general
- Archivo de los estados financieros

Índices

El hecho de asignar índices o claves de identificación que permiten localizar y conocer el lugar exacto donde se encuentra una cédula dentro del expediente o archivo de referencia permanente y el legado de auditoría. Los índices son anotados con lápiz rojo en la parte superior derecha de la cédula de auditoría. (Andrade, 2001, pág. 72-73-74)

CAPITULO III

Aplicación de la auditoría de gestión a la empresa "IMPORTADORA VEGA S.A."

3.1. FASE 1: Conocimiento Preliminar

Contrato de prestación de servicios profesionales

Cuenca a, 12 de julio de 2015

Comparecen e la celebración del presente contrato de prestación de servicios profesionales de una parte, CPA. Leonardo Bermeo Sarmiento, con C.I. N° 0103576278 en nombre y representación de IMPORTADORA VEGA S.A., constituida por tiempo indefinido, sociedad domiciliada en Cantón Cuenca, Parroquia San Sebastián, calles Av. Ordoñez Lazo y de la Higuerilla, con RUC N° 1790183750001, y de otra Laura Jiménez Quezada, con C.I. N° 0104722160, egresada de la titulación de Contabilidad y Auditoría domiciliada en el Cantón Cuenca, Parroquia Totoracocha, en adelante la "auditora". Para expresar libremente lo siguiente:

- 1) Que la Sociedad desea celebrar un contrato de auditoría de cuentas de su Departamento de Crédito y Cobranzas, habiendo sido designada la auditora anteriormente citada para desempeñar esta función.
- 2) Que la Sra. Laura Jiménez Quezada queda a cargo de realizar esta actividad en la empresa.
- 3) Que a los fines indicados, ambas partes suscriben el presente contrato de auditoría de cuentas, que se regirá por las presentes,

Entre las cláusulas de contrato se acuerda:

PRIMERA.- La auditora realizará la auditoría de las cuentas anuales de la Sociedad (que comprenden la cuenta de clientes y cuentas por cobrar) correspondientes al ejercicio fiscal 2015. Al completar la auditoría, emitirá un informe que contendrá la opinión sobre las cuentas examinadas y sobre la información contable contemplada en el informe de la gestión. Adicionalmente, la auditora informara al Gerente sobre las debilidades significativas que, en su caso, hubiera identificado.

SEGUNDA.- La encargada del Departamento de Crédito y Cobranzas es la responsable de la formulación de las cuentas anuales a las que se ha hecho referencia anteriormente, de entregar a la auditora en el tiempo estipulado. Siendo responsables del adecuado registro

en los libros contables y del mantenimiento de una estructura de control interno que permita elaborar unas cuentas que sean fiables.

TERCERA.- De acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, la auditora realizara consultas específicas a las personas del departamento de crédito y cobranzas. Los resultados de las pruebas de auditoría, las respuestas a las consultas de la auditora constituyen evidencia en la que la auditora puede basarse para formar una opinión del manejo de las cuentas.

CUARTA. - La duración de este contrato será de un año, a partir del ejercicio iniciado el 01 de enero de 2015.

QUINTA.- El trabajo se realizará en un plazo de seis meses, a partir del momento en que la empresa entregue las cuentas contables firmadas por el departamento de crédito y cobranzas.

SEXTA. - La Empresa deberá comunicar por escrito o por cualquier otro medio del que pueda quedar constancia en derecho al personal al que deberá dirigirse el auditor al objeto de formular las consultas que resulten necesarias para la realización de su actividad.

SEPTIMA. - El presente contrato tiene por objeto exclusivo la realización de una auditoría a las cuentas de Clientes y Cuentas por cobrar para el período antes establecido, quedando excluido del mismo cualquier otra actividad que la empresa encomiende a la auditora.

Para constancia de cuanto antecede, las partes firman el presente contrato en el lugar y las fechas arriba indicados.

CPA. Leonardo Bermeo S.
Gerente Regional Importadora Vega

Laura Jiménez Q.
Auditora

3.2. Notificación del trabajo

Cuenca, 17 de julio de 2015

Contador Público Auditor

Leonardo Bermeo S.

N.D.T. 1/1

GERENTE REGIONAL IMPORTADORA VEGA CUENCA

Ciudad

De nuestras consideraciones.

Por medio de la presente, comunicamos que a partir del día 19 de julio del presente año. Se procederá a iniciar la auditoria en el departamento de crédito y cobranzas en su prestigiosa empresa de acuerdo al oficio enviado el 12 de julio, del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014, para lo cual solicito se brinde todas las facilidades necesarias a nuestro equipo de trabajo, para poder ejecutar el trabajo planificado, el mismo que permitirá cumplir los objetivos planteados.

El trabajo se lo realizara de acuerdo al contrato de prestación de servicios profesionales:

Los objetivos de la auditoria son:

- Evaluar el control interno de su empresa en el área de crédito y cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014.
 - Realizar una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del área de crédito y cobranzas.
 - Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el área de crédito y cobranzas.
 - Tener un conocimiento general sobre el área de crédito y cobranzas

Por lo expuesto solicitamos comunicar al departamento respectivo para que se brinden la colaboración necesaria en el desarrollo del trabajo.

De antemano agradecemos la atención brindada a la presente.

Atentamente

Laura Jiménez Q.

AUDITOR

3.3. Informe de la visita previa

IMPORTADORA VEGA S.A.

Visita preliminar al 19 de julio de 2015

I.V.P. 1/2

Entrevista con el Gerente Regional y la Contadora de la Sucursal

El día 19 de julio de 2015, siendo las 09 h 00 de la mañana, se realizó una visita preliminar a las instalaciones de IMPORTADORA VEGA S.A., la misma que estuvo orientada hacia el departamento de crédito y cobranzas, ubicado en la segunda planta de la empresa, en la parroquia San Sebastián del Cantón Cuenca.

El recorrido por el departamento se lo realiza con la encargada del mismo la Sra. Nancy Velasco, dio a conocer a breves rasgos las funciones que tiene cada una de las personas que labora, se pudo observar que en el departamento existe un buen ambiente de trabajo, ordenado y nos da a entender que es un departamento productivo y eficiente. También se pudo analizar que la empresa no cuenta con manuales de procedimiento básicos para otorgar créditos y para recuperar la cartera vencida.

IMPORTADORA VEGA S.A. inicio como una pequeña empresa familiar que con el pasar del tiempo ha crecido hasta constituirse en sociedad anónima, la empresa es de orden comercial se dedica a la importación y comercialización de productos para acabados de la construcción al por mayor y menor. La empresa cuenta con locales a nivel nacional en las Principales ciudades del país, en Quito, Guayaquil, Ambato y en la ciudad de Cuenca.

Entidades que regulan las actividades de la empresa.

La empresa se encuentra regulada por las siguientes entidades públicas:

El Servicio de Rentas Internas (SRI), con RUC N° 1790183750001, y está obligada a presentar la siguiente información:

Declaración mensual del IVA

Declaración del Impuesto a la Renta

Anexos mensuales

Anexos Relación de Dependencia

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con su respectivo numero patronal

Pago de Planillas mensuales de aportes

Avisos de entrada y salida

Avisos de enfermedad

Ministerio de Relaciones Laborales:

Contrato de los empleados

Pago de utilidades

Pago de beneficios de Ley

Actas de finiquito

Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca

Pago de patentes

Permiso de funcionamiento

Permiso de letreros

Predios urbanos y contribución especial de mejoras

OTROS

Superintendencia de Compañías

Benemérito Cuerpo de Bomberos

Ubicación

IMPORTADORA VEGA S.A. Se encuentra ubicada en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Parroquia San Sebastián en la Av. Ordoñez Lazo y de la Higuera, frente al edificio Pinar del Lago # 4.

A continuación se expone la estructura organizacional con que se desarrollan las actividades:

GERENTE SUCURSAL												
Asistente de Gerencia	Departamento de Ventas			Departamento de Bodega				Departamento de Contabilidad				Departamento de Compras Nacionales
Mantenimiento oficinas	Línea Baños	Línea Cerámica	Línea Cocinas	Logística	Chofer Camión	Aux. Camión	Despachos	Sistemas/Invent	Cred. y Cobranzas	Tesorería/Pagos	Caja	Digitadora
Mantenimiento Almacén	Promotores	Promotores	Promotores									

Cuadro 1. Organigrama estructural de la empresa.

Fuente: Importadora Vega S.A.

Elaborado por: Autora

Base legal.

Importadora Vega S.A. al ser una sociedad anónima es una sociedad de capitales con responsabilidad limitada, cuyo capital social se encuentra representado por acciones y en la que la propiedad de las acciones está separada de la gestión de la sociedad. Tiene que regirse a las normativas de la Superintendencia de Compañías y al reglamento interno de trabajo.

La Sucursal Cuenca cuenta con todos los permisos de funcionamiento que otorga la Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca, dentro de estos permisos esta la patente, permisos de letreros. También cuenta con el permiso de funcionamiento que otorga el Benemérito Cuerpo de Bomberos.

La empresa realiza mensualmente sus declaraciones de impuestos al SRI, sus pagos de aportes personales y patronales al IESS, también realiza los contratos legales mediante el

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS		
FUNCIONARIO	Nancy Velasco Encargada del departamento	Verónica Auquilla Asistente de Crédito y Cobranzas
ACTIVIDADES	Es la encargada de generar los reportes de cartera todos los días lunes y le entrega a la asistente.	Encargada de realizar la gestión de cobranzas de las ventas realizadas por todos los vendedores tanto internos como externos a nivel de toda la zona del Austro.

Cuadro 2. Organigrama funcional del departamento de Crédito y Cobranzas.

Fuente: Importadora Vega S.A.

Elaborado por: Laura Jiménez Q.

Plan Estratégico

MISIÓN

“Comercializar rentablemente artículos relacionados con la construcción y el hogar, siempre orientando los esfuerzos de la empresa hacia la superación de las expectativas del cliente, creando relaciones comerciales de largo plazo para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser empresa líder latinoamericana en la comercialización de artículos relacionados con la construcción y el hogar.

VALORES

- **Respeto:** con nuestros clientes, colaboradores y hacia la sociedad en general.
- **Honestidad** en todos nuestros tratos.
- **Satisfacción del cliente al 100%,** todos nuestros colaboradores siempre buscan

establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basados en la superación de sus expectativas.

- **Responsabilidad y crecimiento individual**, Home Vega motiva a los trabajadores para que demuestren responsabilidad en sus labores diarias y busca que estos crezcan dentro de la empresa.
- **Trabajo en equipo**, en Home Vega entendemos que la satisfacción total del cliente solo puede ser alcanzada si todos nuestros colaboradores brindan sus esfuerzos coordinadamente.

Objetivos Operativos

Los objetivos que se plantean a continuación nos ayudaran para poder cumplir las metas del departamento de crédito y cobranzas y para que se mejoren las falencias que hasta el momento se presenta.

- Reducir la cartera vencida en un 95% del total en el período del 2014.
- Incrementar al 90% de efectividad en el cobro de cheques.
- Aplicar a un 80% las solicitudes de crédito que cumplan con los requisitos establecidos.
- Capacitar en un 90% al personal de ventas en la importancia del cumplimiento de la firma de las solicitudes de crédito.
- Recuperar en un 90% la cartera vencida que está en proceso legal.
- Renovar en un 80% los créditos vencidos.

Metas políticas

Las condiciones socio políticas y económicas del sistema económico mundial y de las condiciones políticas de nuestro país, juegan un papel muy importante ya que los precios de nuestra mercadería importada dependen de la cotización del mercado y de las condiciones de importación que el estado disponga para las importaciones que la empresa realiza.

Tipo de examen

El examen de auditoría de gestión se realizará en el departamento de crédito y cobranzas de IMPORTADORA VEGA S.A. , el mismo le ayudara a la empresa a poder analizar y medir la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos que se realizan internamente para la gestión de cobranzas y créditos otorgados a los clientes y en caso de haber falencias se puedan realizar los correctivos necesarios, y así obtener mejores resultados en la gestión y desempeño del departamento y sobre todo mejores y efectivos resultados para la empresa.

Objetivo de la auditoria

El objetivo general planteado para la auditoría de gestión del departamento de crédito y cobranzas de IMPORTADORA VEGA S.A., es analizar y medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos que se realizan internamente para la gestión de cobranzas y créditos otorgados a los clientes.

Los objetivos de la auditoria a realizar son:

- Evaluar el control interno de su empresa en el área de crédito y cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014.
- Realizar una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del área de crédito y cobranzas.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el área de crédito y cobranzas.
- Tener un conocimiento general sobre el área de crédito y cobranzas

Equipo de auditoria

Laura Mercedes Jiménez Quezada

Puntos de interés para el examen (áreas críticas)

Departamento de crédito y cobranzas.- Verificar los procesos y procedimientos para la otorgación de créditos y para la gestión de cobranzas para la respectiva recuperación de la cartera.

3.4. Conformación del equipo de trabajo

IMPORTADORA VEGA S.A.
Auditoría de Gestión
Departamento de Crédito y Cobranzas
Conformación del equipo de trabajo

La auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranzas de IMPORTADORA VEGA S.A., se realizará con el siguiente equipo de trabajo

- Auditor 1 – Jefe de Equipo
- Auditor Operativo

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión al proceso en mención se ha distribuido de la siguiente manera:

FASES	DÍAS
Planificación preliminar	Del 01 de julio al 19 de julio
Planificación específica	Del 20 de julio al 03 de agosto
Ejecución de la auditoria	Del 06 de agosto al 31 de octubre
Comunicación de resultados	Del 01 de noviembre al 30 de noviembre
Seguimiento	Mes de diciembre
TOTAL	DÍAS 180 DÍAS

Elaborado por:	Autora
Revisado por:	Mgtr. María Fernanda Yaguache

3.5. Acta de inicio de auditoria

IMPORTADORA VEGA S.A.

Acta inicio de actividades y entrega de documentación

A.I.A.1/1

Por medio de la presente, queremos indicar que la señora Laura Jiménez Quezada iniciara las actividades en calidad de auditora en su prestigiosa empresa en el departamento de crédito y cobranzas.

Con el objetivo de realizar el trabajo de investigación previo a obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, razón por la cual la señora Laura Jiménez solicita su autorización para poder realizar el trabajo en el departamento antes mencionado.

Por lo que solicita se le brinde la apertura necesaria para poder contar con la información requerida para el desarrollo eficiente de su trabajo en cuanto a lo que se refiere a documentación e información que se requiera para el normal desarrollo de dicho trabajo.

El plazo que se tiene estipulado para el desarrollo de la auditoria es de seis meses, además se le solicita al Sr. CPA. Leonardo Bermeo S. que se disponga al personal del departamento de crédito y cobranzas que se nos brinde la colaboración necesaria. Adicionalmente las partes involucradas se comprometen a mantener total discreción con la información que se va adquiriendo.

Para constancia de los antes mencionado firman las partes involucradas

CPA. Leonardo Bermeo S.

Laura Jiménez Quezada

GERENTE REGIONAL

Auditora

3.6. Índice de papeles de trabajo

IMPORTADORA VEGA S.A.

I.P.T. 1/1

Índice de papeles de trabajo

Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

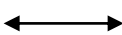
Tabla 1. Índice de papeles de trabajo

O.T.	Orden de Trabajo
N.D.T.	Notificación del Trabajo
I.V.P.	Informe de Visita Previa
A.I.A.	Acta de Inicio de Actividades
I.P.T.	Índice de Papeles de Trabajo
M.P.	Memorando Preliminar
P.T.	Programa de Trabajo
C.N.	Cédula Narrativa

Elaborado por: Autora.

IMPORTADORA VEGA S.A.
Marcas de Auditoría
Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

Tabla 2. Marcas de Auditoría

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Cálculos
	Notas explicativas

Elaborado por: Autora.

IMPORTADORA VEGA S.A.

Auditoría de Gestión

Memorando Preliminar

M.P. 1/1

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

1. Objetivos de la auditoría: Los objetivos de la auditoría a realizar son:

- Evaluar el control interno de su empresa en el área de crédito y cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014.
- Realizar una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del área de crédito y cobranzas.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el área de crédito y cobranzas.
- Tener un conocimiento general sobre el área de crédito y cobranzas

2. Fecha de intervención

- Fecha de inicio: 19 de julio de 2015
- Fecha de finalización: 30 de diciembre de 2015

3. Equipo de auditoría: El equipo de auditoría está conformado de la siguiente manera:

- Jefe de Equipo: Mgtr. María Fernanda Yaguache
- Auditora: Laura Jiménez Q.

4. Recursos a utilizar:

- Financieros: Recursos propios
- Materiales: Textos, internet, útiles de oficina, información de la empresa, otros trabajos.

5. Enfoque de la auditoría:

Creación y base legal

Importadora Vega S.A. (HOME VEGA), inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba como una pequeña ferretería que comercializaba productos para la construcción, posteriormente apoyó a la industria nacional convirtiéndose en distribuidor - fundador de la fábrica de EDESA y de griferías FRANZ VIEGENER (F.V.) y finalmente en noviembre de 1959 la empresa incursionó en el campo de los negocios internacionales logrando representaciones de importantes industrias del exterior que beneficiaron al consumidor

nacional.

Entidades que regulan las actividades de la empresa

La empresa se encuentra regulada por las siguientes entidades públicas:

El Servicio de Rentas Internas (SRI), con RUC N° 1790183750001, y está obligada a presentar la siguiente información:

Declaración mensual del IVA

Declaración del impuesto a la renta

Anexos mensuales

Anexos relación de dependencia

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con su respectivo numero patronal

Pago de planillas mensuales de aportes

Avisos de entrada y salida

Avisos de enfermedad

Ministerio de Relaciones Laborales:

Contrato de los empleados

Pago de utilidades

Pago de beneficios de Ley

Actas de finiquito

Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca

Pago de patentes

Permiso de funcionamiento

Permiso de letreros

Predios urbanos y contribución especial de mejoras

Otros

Superintendencia de compañías, valores y seguros

Benemérito Cuerpo de Bomberos

Ubicación

IMPORTADORA VEGA S.A. Sucursal Cuenca se encuentra ubicada en territorio ecuatoriano, en la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, Parroquia San Sebastián, en la Av. Ordoñez Lazo y de la Higuera, la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. Mariscal

Sucre s/n (Av. Occidental) y Alonso Torres y las sucursales en Tumbaco, Cuenca, Portoviejo, Ambato y Guayaquil

Plan Estratégico

MISIÓN

Comercializar rentablemente artículos relacionados con la construcción y el hogar, siempre orientando los esfuerzos de la empresa hacia la superación de las expectativas del cliente, creando relaciones comerciales de largo plazo para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser empresa líder latinoamericana en la comercialización de artículos relacionados con la construcción y el hogar.

VALORES

- **Respeto:** con nuestros clientes, colaboradores y hacia la sociedad en general.
- **Honestidad** en todos nuestros tratos.
- **Satisfacción del cliente al 100%**, todos nuestros colaboradores siempre buscan establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basados en la superación de sus expectativas.
- **Responsabilidad y crecimiento individual**, Home Vega motiva a los trabajadores para que demuestren responsabilidad en sus labores diarias y busca que estos crezcan dentro de la empresa.
- **Trabajo en equipo**, en Home Vega entendemos que la satisfacción total del cliente solo puede ser alcanzada si todos nuestros colaboradores brindan sus esfuerzos coordinadamente

Objetivos estratégicos.

Los mayores objetivos que la empresa se plantea es seguir creciendo económicamente y llegar a ser líder dentro del mercado, razón por la cual a continuación se plantean los objetivos que nos ayudaran para poder cumplir tanto las metas del departamento de crédito y cobranzas como los de la empresa en sí y para que se mejoren las falencias que hasta el momento se presenta.

Objetivos operativos.

- Reducir la cartera vencida en un 95% del total período del 2014.

- Incrementar al 90% de efectividad en el cobro de cheques.
- Aplicar en un 80% las solicitudes de crédito que cumplan con los requisitos establecidos.
- Capacitar en un 90% al personal de ventas en la importancia del cumplimiento de la firma de las solicitudes de crédito.
- Recuperar en un 90% la cartera vencida que está en proceso legal.
- Renovar en un 80% de los créditos vencidos.

6. Exámenes realizados

Auditoría realizada por el Servicio de Rentas Internas. (S.R.I.)

7. Indicadores de gestión

$\frac{\text{Créditos cancelados en el año 2014}}{\text{Créditos otorgados en el año 2014}} \times 100$

$\frac{\text{Número de llamadas eficaces en el año 2014}}{\text{Total de llamadas en el año 2014}} \times 100$

$\frac{\text{Total de créditos cobrados durante el año 2014}}{\text{Total de créditos otorgados durante el año 2014}} \times 100$

$\frac{\text{Número de créditos que cumplen con requisitos año 2014}}{\text{Créditos otorgados durante el año 2014}} \times 100$

$\frac{\text{Total clientes satisfechos durante el año 2014}}{\text{Total nivel de satisfacción durante el año 2014}} \times 100$

8. Presentación del informe

Luego de haber realizado la auditoria se procederá a emitir un informe de la auditoría de gestión realizada, el mismo que contendrá hallazgos, comentarios, conclusiones y sus respectivas recomendaciones para la empresa y el área auditada.

9. Análisis FODA

Ahora se realizara un pequeño análisis de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**IMPORTADORA VEGA S.A.
DIAGNOSTICO F.O.D.A.
COMPONENTE: CREDITO Y COBRANZAS**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- La persona de crédito tiene una muy buena experiencia en el cargo. - Buenas políticas de crédito. - Buena imagen corporativa, por esa razón los clientes acuden.	- No maneja muy bien los utilitarios de office. - No se cumplen a cabalidad las políticas implantadas. - Falencias en el sistema KOHINOR, permite hacer cambios en el límite de crédito.	- Contar con una nueva persona que sea el apoyo en cobro de cartera. - Se realizan ventas a migrantes mayores facilidades para realizar el cobro. - Apoyo de la contadora de la sucursal.	- Inestabilidad económica. - Inestabilidad política. - La competencia brinda más facilidades de crédito. - Insatisfacción por parte de los clientes.

Cuadro 3. F. O. D. A.

Fuente: IMPORTADORA VEGA S.A.
Elaborado por: Autora

Mgtr. María Fernanda Yaguache
Jefe de Equipo

Laura M. Jiménez Quezada
Auditora.

3.8. Evaluación Preliminar: Cuestionario de control interno

IMPORTADORA VEGA S.A. AUDITORIA DE GESTION EVALUACION PRELIMINAR CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						C.C.I. 1/2
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	N/A		
1	¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos?	X				
2	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	X				
3	¿Existen manuales de procedimientos para el área de crédito?	X				
4	¿Se cumplen los procedimientos establecidos para otorgar los créditos?		X		Los vendedores no cumplen con los procedimientos que ya están establecidos	
5	¿Se realiza alguna verificación de la información para otorgar el crédito?	X			Se verifica solamente parte de la información	
6	¿Existe un responsable de la otorgación del crédito?		X		No existe un responsable directo, pero ahora está en proceso de selección.	
7	¿El área de crédito informa diariamente a la gerencia de los créditos otorgados cada día?		X		No se reporta en ningún momento la cantidad de créditos otorgados	
8	¿Se revisa semanalmente el reporte de cartera con la gerencia?	X				
9	¿Las solicitudes de crédito se registran en el sistema o realizan algún reporte?		X		No se registran en el sistema, y tampoco se realiza ningún reporte de esta información.	
10	¿Existen plazos máximos para la cancelación de los créditos?	X			Si existen pero en la mayoría de los casos no se cumplen con los plazos establecidos	
11	¿Se informa a los clientes cuando están en mora?	X			Si se les informa ya sea por llamadas telefónicas o correo electrónico	
12	¿Existen límites de crédito para los clientes?		X		En la mayoría de los casos no se respeta porque siempre se factura más de lo establecido	

IMPORTADORA VEGA S.A.
AUDITORIA DE GESTION
AREA DE CREDITO Y COBRANZAS
EVALUACION PRELIMINAR
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I. 2/2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
13	¿Los depósitos se realizan diariamente?	X			Si se realiza diariamente por parte de caja
14	¿Se realiza un control sobre el dinero y cheques depositados?	X			Si por parte de las personas de crédito y cobranzas, revisan las cajas
15	¿En caso de faltante al realizar los arqueos de caja se procede de acuerdo a las políticas de la empresa?	X			En caso de haber faltante la cajera responde por ese faltante
16	¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente definidas?		X		No porque la mayor parte de responsabilidades las lleva la encargada del área.
17	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área de crédito y cobranzas?		X		No se coordina ya que cada área busca cumplir sus objetivos.
18	¿Se conviene con los clientes el tiempo de crédito previo a la facturación?	X			Se les informa a los clientes la forma de pago y límite de crédito pero no siempre se cumple.
19	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	X			Se procura informarles a tiempo pero no siempre se cumple.
20	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizar la información de los límites de crédito?		X		No se realiza este trabajo porque la persona encargada del área tiene otras funciones que cumplir.
21	¿Considera que son buenas y adecuadas las políticas de crédito?	X			Las políticas son buenas pero el problema es que no se las cumple.
Elaborado por: Laura Jiménez Q.		Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache			

3.9. Matriz de Ponderación

IMPORTADORA VEGA S.A. AUDITORIA DE GESTION EVALUACION PRELIMINAR RESULTADO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO						
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación
		SI	NO	N/A		
1	¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos?	X			10	8
2	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	X			10	7
3	¿Existen manuales de procedimientos para el área de crédito?	X			10	5
4	¿Se cumplen los procedimientos establecidos para otorgar los créditos?		X		10	0
5	¿Se realiza alguna verificación de la información para otorgar el crédito?	X			10	5
6	¿Existe un responsable de la otorgación del crédito?		X		10	0
7	¿El área de crédito informa diariamente a la gerencia de los créditos otorgados cada día?		X		10	0
8	¿Se revisa semanalmente el reporte de cartera con la gerencia?	X			10	8
9	¿Las solicitudes de crédito se registran en el sistema o realizan algún reporte?		X		10	0
10	¿Existen plazos máximos para la cancelación de los créditos?	X			10	5
11	¿Se informa a los clientes cuando están en mora?	X			10	5
12	¿Existen límites de crédito para los clientes?		X		10	0

R.E.C.I 1/2

IMPORTADORA VEGA S.A.
AUDITORIA DE GESTION
AREA DE CREDITO Y COBRANZAS
EVALUACION PRELIMINAR
RESULTADO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

R.E.C.I.
2/2

Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación
		SI	NO	N/A		
11	¿Se informa a los clientes cuando están en mora?	X			10	5
12	¿Existen límites de crédito para los clientes?		X		10	0
13	¿Los depósitos se realizan diariamente?	X			10	9
14	¿Se realiza un control sobre el dinero y cheques depositados?	X			10	9
15	¿En caso de faltante al realizar los arqueos de caja se procede de acuerdo a las políticas de la empresa?	X			10	10
16	¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente definidas?		X		10	0
17	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área de crédito y cobranzas?		X		10	0
18	¿Se conviene con los clientes el tiempo de crédito previo a la facturación?	X			10	6
19	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	X			10	5
20	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizar la información de los límites de crédito?		X		10	0
21	¿Considera que son buenas y adecuadas las políticas de crédito?	X			10	7
TOTAL					210	94
Elaborado por: Autora			Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache			

Matriz de evaluación del Control Interno

1. Valoración

C.T. = Calificación Total

P.T. = Ponderación Total

C.P. = Calificación Porcentual

N.C. = Nivel de confianza

$$N.C. = \frac{C.T. * 100}{P.T.}$$

$$N.C. = \frac{94 * 100}{210}$$

$$N.C. = 44.76 \%$$

2. Nivel de Riesgo

Tabla 3. Matriz de riesgo

Calificación Ponderada	Grado de Confianza	Nivel de Riesgo
15 - 50%	1 Bajo	3 Alto
51 - 75%	2 Medio	2 Medio
76 - 100%	3 Alto	1 Bajo

Elaborado por: Autora

Comentario:

Como se observa el resultado obtenido para los procesos del área de crédito y cobranzas indica, que existe un grado de confianza bajo lo que hace que su nivel de riesgo sea alto al encontrarse en un 44.76 %, de acuerdo a la Matriz de Riesgos se encuentra ubicada en el rango de 15 - 50%, razón por la cual se procederá a pedir las debidas pruebas sustantivas.

FASE 2. PLANIFICACIÓN

IMPORTADORA VEGA S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO

P. T. 1/1

Tipo de examen: Auditoria de Gestión
Componente: Departamento de Crédito y Cobranzas

Descripción	REF. P/T	Elaborado Por:	Fecha
Objetivos: - Evaluar el control interno de su empresa en el área de crédito y cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2011. - Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el área de crédito y cobranzas. - Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.	O.T. O.T. I.G.	L.J. L.J. L.J.	02/07/2015 02/07/2015 02/07/2015
Procedimientos Generales: - Realice la aplicación de las encuestas a los clientes para obtener información sobre la gestión de créditos. - Elabore fichas técnicas para la recolección de pruebas sustantivas.	C.C.I. I.G.	L.J. L.J.	25/07/2015 25/07/2015

Procedimientos específicos • Analice la información que se obtuvo en las encuestas realizadas. • Analicé la documentación del área de crédito y cobranzas. • Realice un análisis de los resultados obtenidos de los indicadores de gestión.	C.I.	L.J.	26/10/2015
Elaborado por: Laura Jiménez Q.			

FASE 3. EJECUCIÓN

3.11. Indicadores de Gestión

IMPORTADORA VEGA S.A.

Indicadores de Gestión

I.G. 1/8

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Tipo de Examen: Auditoria de Gestión

Objetivo 1: Reducir la cartera vencida en un 95% del total período del 2014.

Indicador 1: Porcentaje de reducción de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2014

Créditos cancelados en el 2014	* 100	85.530,97	46,87%
Créditos otorgados en el 2014		182.480,04	

Objetivo 2: Incrementar al 90% de efectividad el cobro de cheques.

Indicador 2: Porcentaje de cobro de cheques en el 2014

Cheques cobrados en el 2014	* 100	420.897,15	77,25%
Cheques recibidos en el 2014		544.824,56	

Objetivo 3: Aplicar a un 80% las solicitudes de crédito que cumplan con los requisitos establecidos.

Indicador 3: Porcentaje de solicitudes de crédito aplicadas en el 2014

Número de créditos que cumplen con los requisitos en 2014	* 100
Créditos otorgados durante el 2014	

$$\frac{27}{49} = 55,10\%$$

IMPORTADORA VEGA S.A.

Indicadores de Gestión

I.G. 2/8

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Tipo de Examen: Auditoria de Gestión

Objetivo 4: Capacitar por lo menos al 90% del personal de ventas en la importancia del cumplimiento de la firma de las solicitudes de crédito.

Indicador 4: Porcentaje de personal de ventas capacitado en el 2014

$$\frac{\text{Personal de ventas capacitado en 2014}}{\text{Total personal de ventas en 2014}} * 100 = \frac{9}{12} = 75\%$$

Objetivo 5: Recuperar en un 90% la cartera vencida que está en proceso legal.

Indicador 5: Porcentaje de cartera vencida que está en proceso legal.

$$\frac{\text{Cartera vencida recuperada en 2014}}{\text{Total cartera vencida en proceso legal en 2014}} * 100 = \frac{3304,66}{10278,84} = 32,15\%$$

Objetivo 6: Renovar en un 80% los créditos vencidos

Indicador 6: Porcentaje de créditos vencidos renovados.

$$\frac{\text{Total creditos vencidos renovados en 2014}}{\text{Total creditos vencidos en 2014}} * 100 = \frac{59234,89}{96949,07} = 61,09\%$$

3.14.1. Fichas Técnicas de Indicadores de Gestión.

I.G. 3/8

Objetivo 1: Reducir la cartera vencida en un 95% del total del periodo 2014

OBJETIVO 01 – FICHA TECNICA 1							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Recuperar la cartera vencida en un 95% del total del periodo del 2014	Incumplimiento de políticas para ventas a crédito.	$\frac{\text{Créditos cancelados}}{\text{Créditos otorgados}}$ $\frac{85530,97}{182480,04} = 46,87 \%$ Indicador : 46,87%	Porcentaje %	Diaria	95%	Departamento de crédito y cobranzas Importadora Vega S.A.	$\frac{85530,97}{182480,04} = 46,87 \%$ BRECHA DESFAVORABLE: 48,13%
ANLISIS: Como resultado de la aplicación del indicador al área de crédito y cobranzas de la cartera vencida frente a la cartera real se observa que existe un 48,13% de cartera vencida, frente a un nivel de cumplimiento del 28%, ya que los factores críticos no permiten que se pueda cumplir en un 100%, razón por la cual ahora se procederá a realizar el cumplimiento de las políticas para las ventas a crédito al momento de proceder a autorizar los mismos. (VER ANEXO # 8)							

Indicador 1: Porcentaje de reducción de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2014

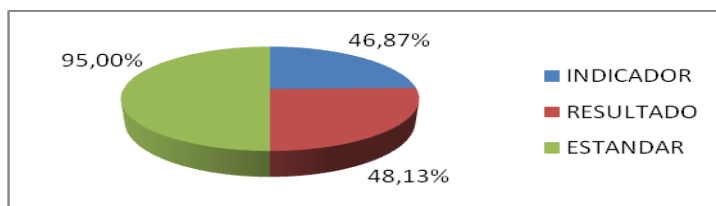


Gráfico 7. Ficha Técnica # 1

Objetivo # 02: Incrementar al 90% de efectividad en el cobro de cheques.

I.G. 4/8

OBJETIVO 02 – FICHA TECNICA 2							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Reducir en un 90% el riesgo de cheques devueltos	Falta de personal que se dedique a realizar las cobranzas a domicilio. Desconcentración por parte de la cajera al momento de recibir los cheques de los clientes	Cobros realizados Cobros designados 420897.15 = 77.25% 544824.56 INDICADOR: 77.25%	Porcentaje %	DIARIA	90%	Departamento de Crédito y Cobranzas Importadora Vega S.A.	102541.25 = 77.25% 544824.56 BRECHA DESFAVORABLE: 12,75%
ANALISIS: Como resultado de la aplicación del indicador para tener mayor eficiencia en los cobros de los cheques, se observa que existe un nivel del cumplimiento del 77.25% , y una brecha desfavorable del 12,75% , ya que los factores críticos antes mencionados no permiten tener un 100%. Razón por la cual se recomienda que se designe a una de las personas a realizar los cobros a domicilio a los clientes, y que se le dé una buena capacitación a la cajera para que de esta manera cumpla con los procedimientos de revisión de los cheques al momento de la recepción.							

Indicador 2: Porcentaje de cobro de cheques en el 2014

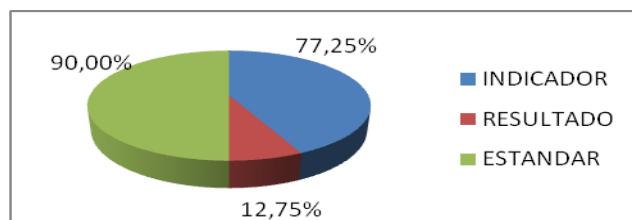


Gráfico 8. Ficha Técnica # 2

Objetivo # 3: Aplicar a un 80% las solicitudes de crédito que cumplan con los requisitos establecidos.

I.G. 5/8

OBJETIVO 03 – FICHA TECNICA 3							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Cumplir con los requisitos en el llenado de las solicitudes de crédito.	No se coordina oportunamente las visitas con el personal de ventas. Falta de comunicación de las actividades a realizar para la visita	N° Créditos cumplen requisitos en 2014 Créditos otorgados 2014 27 49 = 55,10% INDICADOR: 55,10%	Porcentaje %	Semanal	80%	Departamento de Crédito y Cobranzas Importadora Vega S.A.	27 49 = 55,10% BRECHA DESFAVORABLE 24,90%
ANALISIS: Como resultado de la aplicación del indicador para realizar las visitas a los clientes conjuntamente con el personal de ventas, se observa que existe un nivel del cumplimiento del 55,10%, obteniendo una brecha desfavorable del 24,90% de acuerdo al indicador que se ha planteado.							

Indicador 3: Porcentaje de solicitudes de crédito aplicadas en el 2014

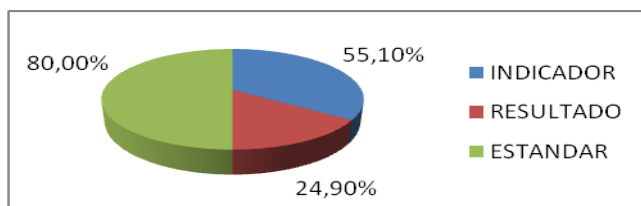


Gráfico 9. Ficha Técnica # 3

Objetivo # 4: Capacitar por lo menos al 90% del personal de ventas en la importancia del cumplimiento de la firma de las solicitudes de crédito.

I.G. 6/8

OBJETIVO 04 – FICHA TECNICA 4							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Capacitación al 90% del personal de ventas.	Personal no asiste a las capacitaciones por realizar visitas a los clientes	$\frac{\text{Personal vtas capacit}}{\text{Total personal ventas}} = 75\%$ 9 12	Porcentaje %	ANUAL	90%	Departamento de Crédito y Cobranzas Importadora Vega S.A.	9 12 = 75% BRECHA DESFAVORABLE 15%
ANALISIS: Como resultado de la aplicación del indicador para cumplir con la capacitación al personal de ventas, se puede observar que hay un nivel de cumplimiento del 75%, con una brecha desfavorable del 15%, ya que no se ha podido cumplir con el objetivo planteado y se puede decir que el nivel de riesgo no es alto ya que se ha logrado capacitar a la mayor parte del personal y que en el transcurso de los días se va a concluir la capacitación.							

Indicador 4: Porcentaje de personal de ventas capacitado en 2014.

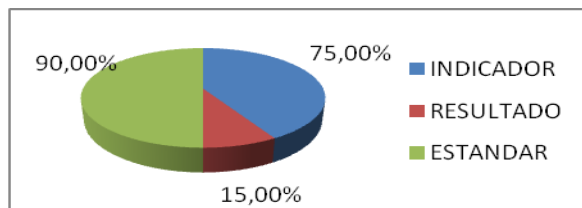


Gráfico 10. Ficha Técnica # 4

Objetivo 5: Recuperar en un 60% la cartera vencida que está en proceso legal

I.G. 7/8

OBJETIVO 05 – FICHA TECNICA 5							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Recuperar la cartera vencida que está en proceso legal	No se cumplen las políticas de crédito por parte del personal de ventas. Los clientes no colaboran al momento de firmar los documentos de crédito.	Cartera vencida recuperada en 2014 Total cartera vencida en proceso legal 2014 3304,66 10278,84 = 32,15% INDICADOR: 32,15%	Porcentaje %	Semestral	60%	Departamento de Crédito y Cobranzas Importadora Vega S.A.	3304,66 10278,84 = 32,15% BRECHA DESFAVORABLE: 27,85%
ANALISIS: Como resultado de la aplicación del indicador que se planteó para recuperar la cartera vencida que está en proceso legal se puede observar que existe una brecha desfavorable del 27,85% frente a un objetivo planteado del 60%.							

Indicador 5: Porcentaje de cartera vencida que está en proceso legal.

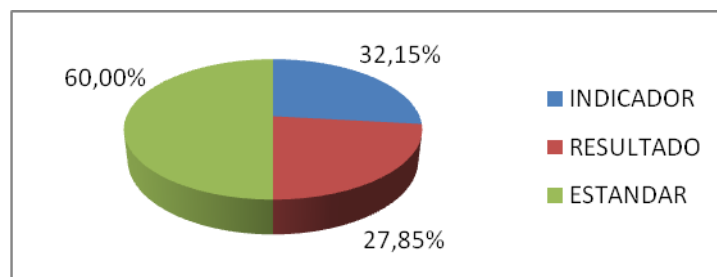


Gráfico 11. Ficha Técnica # 5

Objetivo 6: Renovar en un 80% los creditos vencidos

I.G. 8/8

OBJETIVO 06 – FICHA TECNICA 6							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Reducir los montos de creditos vencidos	Falta de personal en el área de crédito y cobranzas para poder realizar este procedimiento y que realice el seguimiento de las cuentas vencidas.	Total creditos vencidos renovados en 2014 Total creditos vencidos en 2014 59234,89 96949,07 = 61,09% INDICADOR: 61,09%	Porcentaje %	Semestral	80%	Departamento de Crédito y Cobranzas Importadora Vega S.A.	59234,89 96949,07 = 61,09% BRECHA DESFAVORABLE: 18,91%
ANALISIS: Como resultado de la aplicación del indicador que se planteó para renovar la cartera vencida se tiene una brecha desfavorable del 18,91% frente a un objetivo planteado del 80%. Esto se debe a que no se cuenta con el personal suficiente para realizar esta labor.							

Indicador 6: Porcentaje de creditos vencidos renovados.

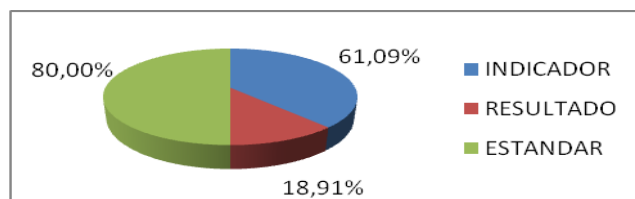


Gráfico 12. Ficha Técnica # 6

3.15. Cédulas Narrativas

IMPORTADORA VEGA S.A. Cedula Narrativa INFORME SOBRE POLÍTICA DE CRÉDITO TIPO DE TRABAJO: AUDITORIA DE GESTION ALCANCE: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS 1) Los procesos que se realizan para la autorización de créditos no se cumplen a cabalidad como están estipulados en las políticas de crédito. (VER ANEXO # 10) 2) Las solicitudes de crédito no se encuentran archivadas correctamente, ya sea en orden numérico o en orden alfabético para en caso de requerir dicha información sea fácil encontrarla. 3) No se realizan la confirmación de toda la información proporcionada por los clientes para la otorgación del crédito, tales como referencias comerciales, referencias bancarias, copias de documentos básicos y necesarios para la otorgación del mismo. Existen algunas deficiencias en los procedimientos para lo que es el crédito especialmente a personas naturales. 4) Existe una falta de compromiso por parte de los vendedores para cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos por parte de la Gerencia Comercial y así de esta manera evitar tener problemas de cuentas vencidas e incobrables. 5) No se coordina visitas con los clientes mayoristas o constructores para explicarles correctamente las ventajas y beneficios de tener una solicitud de crédito. 6) La empresa cancela todos los beneficios de ley a sus trabajadores, razón por la cual se brinda todas las garantías de estabilidad laboral. 7) El personal con el que cuenta la empresa dentro del área de crédito y cobranzas no tiene definidas claramente las funciones que debe realizar, por este motivo existe descoordinación en el tema de cobros y créditos. CONCLUSIÓN Se ha podido llegar a la conclusión que el personal de la empresa teniendo una herramienta muy importante no la cumple aun sabiendo que puede evitar inconvenientes de cartera vencida y cuentas incobrables. Elaborado por: Autora Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache	C.N. P.T. 1/4
--	--

IMPORTADORA VEGA S.A.
Cédula Narrativa
INFORME DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
VENCIDA

C.N. P.T. 2/4

TIPO DE TRABAJO: AUDITORIA DE GESTION

ALCANCE: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS

- 1) Para la recuperación de la cartera vencida no se realiza correctamente el procedimiento, debido a que no se generan los reportes de cartera actualizados cada semana y esto genera una confusión entre las personas del mismo departamento.
- 2) Falta de coordinación entre el departamento de crédito y cobranzas y logística, ya que se realizan los despachos sin confirmar que exista un pago para la entrega de la mercadería lo que provoca que no se pueda cobrar a tiempo las facturas.
- 3) Poco compromiso por parte de la cajera ya que ella está capacitada para poder verificar si existe un pago previo o es un pedido contra entrega y en algunos de los casos se salta este procedimiento y se procede a facturar y por ende a entregar la mercadería sin el pago respectivo.
- 4) La presión que tienen los vendedores por cumplir su presupuesto de ventas hace que en algunos de los casos no con las políticas de crédito y se salten algunos procedimientos lo que a su vez hace que se genera la cartera vencida y en ciertos casos vaya a proceso legal.

Elaborado por: Autora

Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache

IMPORTADORA VEGA S.A.
Cedula Narrativa
INFORME SOBRE SOLICITUDES DE CRÉDITO

C.N. P.T. 3/4

TIPO DE TRABAJO: AUDITORIA DE GESTION

ALCANCE: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS

- 1) Las solicitudes de crédito no se encuentran correctamente archivadas de acuerdo a la secuencia numérica que posee cada una.
- 2) No tienen todos los documentos de respaldo que sustenten la solicitud y el crédito que se ha otorgado al cliente en algunos casos no cuentan con la letra de cambio firmada ni con un cheque posfechado.
- 3) Las solicitudes de crédito tienen algunos tachones lo cual la invalida para cualquier proceso legal, y esto se genera por la prisa que el vendedor tiene al momento de hacerle firmar el cliente o también por la falta de conocimiento y capacitación del vendedor que no sabe el procedimiento correcto y los campos donde se debe hacer firmar.
- 4) Es una buena herramienta que la empresa posee al momento de otorgar un crédito siempre y cuando las personas involucradas la sepan utilizar de la manera correcta y en los momentos oportunos ya que esto evitaría muchos inconvenientes con el tema de la cartera vencida.
- 5) Lo recomendable en este caso es brindar una capacitación completa a los vendedores y exigir el cumplimiento por parte de ellos al momento de otorgar un crédito independientemente de cuál sea el monto del mismo.

Elaborado por: Autora

Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache.

IMPORTADORA VEGA S.A.
Cedula Narrativa
INFORME SOBRE CAPACITACIÓN AL PERSONAL
DE VENTAS

C.N. P.T. 4/4

TIPO DE TRABAJO: AUDITORIA DE GESTION

ALCANCE: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS

- 1) La falta de capacitación al personal de ventas hace que se generen muchos errores al momento de realizar las ventas a crédito y también al llenar las solicitudes de crédito y todos estos inconvenientes hacen que se produzca cartera vencida.
- 2) El incumplimiento y retraso por parte de los vendedores al momento de asistir a las capacitaciones hace que se alteren las mismas y no se cumpla con el cronograma establecido por parte del departamento de crédito y cobranzas para brindar dichas capacitaciones, lo que conlleva a cometer errores a los vendedores y no llenar correctamente dichos documentos.
- 3) La persona encargada del departamento de crédito y cobranzas ha elaborado un calendario para las capacitaciones en coordinación con el jefe de almacén para que haya un compromiso por parte de las personas involucradas y así cumplir con los cronogramas.
- 4) Hace falta compromiso por parte del personal de ventas y gerencia regional para asistir a las capacitaciones por lo que actualmente se les hace firmar la constancia de la asistencia a las capacitaciones y en caso de inasistencia existe una sanción.

Elaborado por: Autora

Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache.

3.16. Hallazgos en la Auditoria de Gestión

IMPORTADORA VEGA S.A.

H.H.1/6

HOJA DE HALLAZGO N° 1

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Departamento de Crédito y Cobranzas

ALCANCE: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

TITULO HALLAZGO: RECUPERACION DE CARTERA Y OTORGAMIENTO DE CREDITOS

a) CONDICION:

No se cumplen con los parámetros de la Política de Crédito al momento de otorgar los créditos a los clientes.

b) CRITERIO:

De acuerdo a la política de crédito en el numeral 2 de la aprobación de pedidos dice: en caso de que los pedidos no cumplan con la norma de Crédito – Cobranzas y las Gerencias deseen seguir con la negociación, el departamento establecido realizara un documento de descargo por no cumplir la norma y se responsabilizara a la Gerencia que autorice el pedido.

c) CAUSA:

El cliente no desea firmar los documentos de crédito por lo que el vendedor incumple la Política de Crédito y se generan inconvenientes como por ejemplo la autorización de pedidos a crédito sin los respectivos documentos que sustenten el crédito y que ayuden a su posterior cobro a tiempo.

d) EFECTO:

El no cumplir con estas disposiciones y procedimientos anteriormente mencionados hace que se genere cartera vencida y en algunos de los casos es cartera que resulta bastante difícil de cobrar.

HOJA DE HALLAZGO N° 2

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Departamento de Crédito y Cobranzas

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

TITULO HALLAZGO: CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

a) CONDICION:

Luego de revisado el manual de funciones establecidas para el personal de crédito y cobranzas se determino que la misma está cumpliendo con muchas más funciones de las que se le ha designado para este cargo. (VER ANEXO 15)

b) CRITERIO:

Dentro de las principales funciones se encuentran las siguientes:

- Verificación de solicitudes de crédito a nuevos clientes y actualización de datos de clientes antiguos.
- Verificación de datos de clientes en la base de datos del Buró de Crédito.
- Realizar llamadas telefónicas para confirmar cobros.
- Revisar semanalmente lunes y miércoles el reporte de cheques posfechados.
- Realizar visitas a clientes para efectos de cobro de valores importantes que necesiten una gestión directa.
- Revisar Notas de pedido de vendedores con detalle de crédito pendiente para su aprobación respectiva (autorizaciones).
- Elaborar y enviar reporte semanal de cartera por vendedor a la Supervisión Nacional de Cartera.
- Revisión y aprobación del cuadro de comisiones con Gerencia.
- Realizar la respectiva gestión de cobro, resolución de problemas por cartera con cajeras y ejecutivos de ventas.

c) CAUSA:

Con la acumulación de funciones se ha provocado que la persona encargada del departamento de crédito tenga un exceso de trabajo de alrededor del 30% adicional de lo que debe cumplir impidiéndole cumplir a cabalidad las tareas que le fueron encomendadas y con esto generando un riesgo mayor para la empresa en cuanto a los créditos otorgados.

d) EFECTO:

Con lo anteriormente mencionado se ha determinado que al no cumplirse con las funciones establecidas la persona de crédito tiene acumulación de funciones y lo cual genera que se aprueben pedidos a crédito si la revisión respectiva de los documentos que respalden dicha venta, y esto a su vez genera una alta cantidad en cartera vencida o irrecuperable

HOJA DE HALLAZGO N° 3

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas**ALCANCE:** 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014**TITULO HALLAZGO: INCREMENTO DE VISITAS A CLIENTES****a) CONDICION:**

Dentro del manual de funciones se encuentra estipulado que la persona de crédito y cobranzas realice las visitas a los clientes, pero es algo que por diversas razones no se ha cumplido. (VER ANEXO # 16 MANUAL DE FUNCIONES)

b) CRITERIO:

En el manual de funciones de "**crédito y cobranzas**", se detalla las principales funciones de la persona encargada del área en donde se especifica que tiene que realizar las visitas a los clientes.

Se detalla a continuación algunas de las actividades que tiene que realizar:

- Verificación de solicitudes de crédito a nuevos clientes y actualización de datos de clientes antiguos.
- Verificación de datos de clientes en la base de datos del Buró de Crédito.
- Realizar llamadas telefónicas para confirmar cobros.
- Revisar semanalmente lunes y miércoles el reporte de cheques posfechados.
- **Realizar visitas a clientes para efectos de cobro de valores importantes que necesiten una gestión directa.**
- Revisar Notas de pedido de vendedores con detalle de crédito pendiente para su aprobación respectiva (autorizaciones).
- Elaborar y enviar reporte semanal de cartera por vendedor a la Supervisión Nacional de Cartera.

c) CAUSA:

Uno de los motivos por los cuales se toma esta decisión es porque existe un porcentaje representativo de cartera vencida y de clientes que tienen crédito sin ningún documento que respalde las ventas o firmado la solicitud de crédito que es el documento que realmente acredita que el cliente tenga crédito. Y que de cierta manera nos ayuda para que las ventas sean reales y evita ventas ficticias para el cierre de presupuesto.

d) EFECTO:

Al momento de realizar la visita a los cliente se puede confirmar si él mismo a recibido las facturas o en algún caso que le falta mercadería y por esa razón no quieren cancelar las cuentas, esto sucede porque no se realizan los procedimientos correctamente y tampoco se les visita con frecuencia para saber si están conformes con la atención que han recibido.

HOJA DE HALLAZGO N° 4.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2014**TITULO HALLAZGO: MEJORAR EL ESQUEMA PARA LA OTORGACION DE CREDITOS.****a) CONDICION:**

De acuerdo a los principales aspectos de la **administración de cuentas por cobrar**, y al sistema que se maneja dentro de la empresa no se cumplen los procesos para la otorgación de los créditos,

b) CRITERIO:

La administración de cuentas de cobrar, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control.

La administración de cuentas por cobrar debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- a) Concesión de créditos.
- b) Período de cobranza o plazo
- c) Cobro efectivo de las cuentas.
- d) Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

c) CAUSA:

La principal causa para que se incremente las cuentas por cobrar es porque se realizo mas ventas sin cumplir con la política de crédito y adicional hubo un incumplimiento en los despachos de la mercadería por parte del personal de la bodega, razón por la cual el cliente no cancelaba mientras no se le entregue toda la mercadería.

d) EFECTO:

El efecto que se produjo por el aumento de cuentas por cobrar a corto plazo es que la empresa tenga una disminución del capital de trabajo, y esto a su vez una disminución de la rentabilidad y utilidades participativas para los trabajadores durante este periodo.

IMPORTADORA VEGA S.A.

HOJA DE HALLAZGO N° 5.

H.H. 5/6

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

TITULO HALLAZGO: REDUCIR EL RIESGO DE CHEQUES DEVUELTOS MEDIANTE EL USO DE SERVICHEK

a) CONDICION:

Al momento de realizar el cobro o recepción de cheques en caja la cajera no cumple con los parámetros y condiciones establecidas, y tampoco realiza las consultas con SERVICHECK, para lo cual se adjunta la primera clausula que indica las condiciones de uso del mismo.

b) CRITERIO:

De acuerdo al contrato realizado con la empresa SERVICHECK y HOME VEGA, en la primera clausula dice:

PRIMERA.- OBJETO.- SERVICHECK, se compromete a realizar la gestión de verificación de cobro de cheques girados a favor del usuario, sobre cuentas corrientes de los bancos, cuya nómina se anexa, y que sean controlados y autorizados mediante código de aprobación, hasta por un monto de \$ 2000.00 dólares.

SERVICHECK, cancelara al usuario el valor de los cheques devueltos PROTESTADOS, los mismos que han sido entregados para la gestión de cobro, en el plazo de dos días hábiles una vez que el cheque sea entregado en nuestras oficinas, considerando que:

- Contenga la impresión de código de autorización de SERVICHECK y todos los datos concuerden con los registrados al momento de la verificación incluye valor del cheque, que constan en los magnéticos SERVICHECK.
- El reclamo se ejecute en los quince días hábiles posteriores al de la verificación con SERVICHECK.
- La fecha de emisión del cheque debe ser la misma de verificación de SERVICHECK.
- El valor del cheque debe coincidir con el señalado al momento de la verificación, si la cantidad excede al monto otorgado en este contrato y SERVICHECK autorizo, cancelará al USAURIO la diferencia del monto en cuanto se gestione el trámite de cobranza realizando los descuentos correspondientes a la comisión.
- Al reverso del cheque deberá constar el número telefónico y el código emitido por SERVICHEK
- El usuario no mantenga saldo pendiente con SERVICHECK.

IMPORTADORA VEGA S.A.

HOJA DE HALLAZGO N° 5.

H.H. 6/6

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

TITULO HALLAZGO: REDUCIR EL RIESGO DE CHEQUES DEVUELTOS MEDIANTE EL USO DE SERVICHEK

c) CAUSA:

La principal causa para que se generen los inconvenientes por cheques devueltos es el incumplimiento de los procesos establecidos, al no usar las herramientas que la empresa les facilita para cumplir de manera eficiente y efectiva las tareas encomendadas.

d) EFECTO:

El efecto principal que tiene la empresa por la causa antes mencionada es que el recibir cheques devueltos por insuficiencia de fondos o cuentas cerradas es que se genera cartera vencida y la misma se incrementa ya que en algunos casos es bastante difícil ubicarle al cliente.

3.17. Seguimiento de actividades

RECOMENDACIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Archivo de las solicitudes de crédito en orden numérico	20 - 01 - 2016	Asistente de Crédito y Cobranzas
Renovación de solicitudes de crédito que están caducadas e incompletas	06 - 02 - 2016	Jefe de Crédito y Cobranzas
Depuración de pedidos a nombre de Importadora Vega S.A. por consumos internos	15 - 01 - 16	Jefe Administrativo / Logística
Revisión de cuentas vencidas y que están en proceso legal con el respectivo vendedor	30 - 01 - 2016	Jefe de Crédito y Cobranzas / Asistente de Crédito y Cobranzas
Capacitación sobre política de crédito y cobranzas a vendedores nuevos	10 - 01 - 2016	Jefe de Crédito y Cobranzas / Asistente de Crédito y Cobranzas
Reunión con Gerencia Regional para informe sobre cuentas pendientes de vendedores que se retiraron de la empresa	12 - 01 - 2016	Jefe de Crédito y Cobranzas / Jefe administrativo

Cuadro 4. Seguimiento de actividades

Elaborado por: Autora

Revisado por: Mgtr. María Fernanda Yaguache.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Informe examen especial a la cuenta 112 "Cuentas por Cobrar"

4.1. Carta de presentación

Cuenca, Noviembre 30 de 2015

C.P. 1/1

Contador Público Auditor .

Leonardo Bermeo S.

GERENTE REGIONAL "IMPORTADORA VEGA S.A."

Presente

Estimado Ingeniero:

Por medio del presente, informo a usted que se ha realizado la Auditoria de Gestión al departamento de Crédito y Cobranzas de "**IMPORTADORA VEGA S.A.**", en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

La comunicación de los resultados de la auditoria consta en el informe que a continuación se adjunta.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente

LAURA JIMENEZ Q.

AUDITOR

"IMPORTADORA VEGA S.A."

INDICE

Página

Capítulo I. Enfoque de la Auditoria

- Motivo del examen 106
- Objetivo del examen 106
- Alcance del examen 106

Capítulo II. Información de la entidad

- Base legal 107
- Estructura orgánica 107
- Nivel Directivo 107
- Nivel Ejecutivo 108
- Nivel de Apoyo 108
- Funcionarios principales 108

Capítulo III. Resultados Generales

- Resultados Generales de la Auditoria 109 - 115
- Conclusiones 109 - 115
- Recomendaciones 109 - 115

CAPÍTULO I

Enfoque de la Auditoria

- **Motivo del examen.**

El motivo del examen especial del Departamento de Crédito y Cobranzas de "IMPORTADORA VEGA S.A." se realizó con cargo al Plan Anual de Control para el año 2014, en cumplimiento con el contrato de prestación de servicios profesionales de fecha, Cuenca 12 de julio de 2014, y previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

- **Objetivos del examen**

- Evaluar el control interno de la empresa en el área de crédito y cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014.
- Realizar una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del área de crédito y cobranzas.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el área de crédito y cobranzas.
- Tener un conocimiento general sobre el área de crédito y cobranzas

- **Alcance del examen**

El examen especial cubrió el análisis del Departamento de Crédito y Cobranzas de "IMPORTADORA VEGA S.A." del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, fecha de corte de las operaciones.

CAPÍTULO II.

Información de la entidad

- **Base legal**

Importadora Vega S.A. al ser una sociedad anónima es una sociedad de capitales con responsabilidad limitada, cuyo capital social se encuentra representado por acciones y en la que la propiedad de las acciones está separada de la gestión de la sociedad. Tiene que regirse a las normativas de la Superintendencia de Compañías y al reglamento interno de trabajo.

La Sucursal Cuenca cuenta con todos los permisos de funcionamiento que otorga la I. Municipalidad del Cantón Cuenca, dentro de estos permisos esta la Patente, permisos de Letreros. También cuenta con el permiso de funcionamiento que otorga el Benemérito Cuerpo de Bomberos.

La empresa realiza mensualmente sus declaraciones de impuestos al SRI, su pagos de aportes personales y patronales al IESS, también realiza los contratos legalmente mediante el Ministerio de Relaciones Laborales.

- **Estructura orgánica**

La empresa "IMPORTADORA VEGA S.A." posee la siguiente estructura orgánica:

- **Nivel Directivo**

Está representado por:

- Gerente General
- Presidente Vitalicio
- Gerentes de las Sucursales.

- **Nivel Ejecutivo**

Está representado por:

- El personal de ventas del almacén
- El personal de ventas externas.

- **Nivel de Apoyo**

Está conformado por:

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Crédito y Cobranzas (Se adjunta manual de funciones ANEXO # 16)
- Departamento de Bodega
- Servicio al Cliente

- **Funcionarios principales**

Los principales funcionarios de la empresa que están relacionados con el examen de Auditoria son:

CPA. Leonardo Bermeo S.	Gerente Regional
Fernanda Vicuña	Jefe de Almacén
CPA. Tania Castro	Jefe Administrativo - Financiero
Pedro Ochoa	Jefe de Bodega
Nancy Velasco	Jefe de Crédito y Cobranzas.
Verónica Espejo	Jefe de Recursos Humanos
Freddy Rodríguez	Jefe de Compras Nacionales.

CAPÍTULO III

3.1. Resultados Generales de la Auditoria

Recuperación de Cartera y Otorgación de Crédito

No se cumplen con los parámetros de la Política de Crédito al momento de otorgar los créditos a los clientes, de acuerdo a la política de crédito en el numeral 2 de la aprobación de pedidos dice: en caso de que los pedidos no cumplan con la norma de Crédito – Cobranzas y las Gerencias deseen seguir con la negociación, el departamento establecido realizara un documento de descargo por no cumplir la norma y se responsabilizara a la Gerencia que autorice el pedido. El cliente no desea firmar los documentos de crédito por lo que el vendedor incumple la Política de Crédito y se generan inconvenientes como por ejemplo la autorización de pedidos a crédito sin los respectivos documentos que sustenten el crédito y que ayuden a su posterior cobro a tiempo. El no cumplir con estas disposiciones y procedimientos anteriormente mencionados hace que se genere cartera vencida y en algunos de los casos es cartera que resulta bastante difícil de cobrar.

CONCLUSION

La falta de información por parte del vendedor hacia el cliente genera malestar y en ocasiones la pérdida de ventas importantes debido a que son clientes potenciales los que se pierden por esta causa, pero esto se debe a que ni el mismo vendedor sabe los verdaderos beneficios que esto le da al cliente y en algunos de los casos la misma Gerencia permite que no se cumplan las disposiciones y procedimientos que ya están establecidos, solamente con el afán de cumplir el presupuesto mensual.

RECOMENDACIÓN

Al gerente disponga de una capacitación clara y definida a los vendedores sobre los beneficios que les genera a los clientes con la firma de dicho documento. Y también a la Gerencia de la Sucursal que permita que el departamento de Crédito y Cobranzas cumpla con su labor y no se autoricen pedidos si no cumplen con las políticas de Crédito y Cobranzas.

Conformación del equipo de trabajo.

Luego de revisado el manual de funciones establecidas para el personal de crédito y cobranzas se determino que la misma está cumpliendo con muchas más funciones de las que se le ha designado para este cargo. Dentro de las principales funciones se encuentran las siguientes:

- Verificación de solicitudes de crédito a nuevos clientes y actualización de datos de clientes antiguos.
- Verificación de datos de clientes en la base de datos del Buró de Crédito.
- Realizar llamadas telefónicas para confirmar cobros.
- Revisar semanalmente lunes y miércoles el reporte de cheques posfechados.
- Realizar visitas a clientes para efectos de cobro de valores importantes que necesiten una gestión directa.
- Revisar Notas de pedido de vendedores con detalle de crédito pendiente para su aprobación respectiva (autorizaciones).
- Elaborar y enviar reporte semanal de cartera por vendedor a la Supervisión Nacional de Cartera.
- Revisión y aprobación del cuadro de comisiones con Gerencia.
- Realizar la respectiva gestión de cobro, resolución de problemas por cartera con cajeras y ejecutivos de ventas.

Con la acumulación de funciones se ha provocado que la persona encargada del departamento de crédito tenga un exceso de trabajo de alrededor del 30% adicional de lo que debe cumplir impidiéndole cumplir a cabalidad las tareas que le fueron encomendadas y con esto generando un riesgo mayor para la empresa en cuanto a los créditos otorgados. Con lo anteriormente mencionado se ha determinado que al no cumplirse con las funciones establecidas la persona de crédito tiene acumulación de funciones y lo cual genera que se aprueben pedidos a crédito si la revisión respectiva de los documentos que respalden dicha venta, y esto a su vez genera una alta cantidad en cartera vencida o irrecuperable.

CONCLUSION

Como conclusión importante sobre este tema de la conformación del equipo de trabajo de crédito y cobranzas puedo decir que es algo muy importante ya que entre las dos personas

pueden realizar un mejor trabajo compartiendo las funciones y sobre todo va a mejorar el clima laboral entre el área de ventas y control y gestión, ahora hay un poco de incompreensión entre las dos ya que la persona anterior se siente desplazada o como que no concuerdan en algunos temas, pero eso hasta que logren ponerse de acuerdo en las cosas y coordinen de mejor manera el trabajo y realmente se desenvuelvan como un verdadero equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

La recomendación que se les puede realizar es que primeramente se pongan de acuerdo entre las dos personas que conforman dicho departamento para que mejore el clima laboral y así puedan realizar un buen trabajo, y no lo hagan cada quien por su lado y en descoordinación y sin comunicarse los pendientes que tienen que realizar cada una.

Esto sería algo muy importante para que puedan llegar a cumplir la meta que tienen establecida que es no tener cartera vencida y para que así puedan exigir a todo el personal de ventas cumpla con los procedimientos que están establecidos.

Incremento de visitas a los clientes

Dentro del manual de funciones se encuentra estipulado que la persona de crédito y cobranzas realice las visitas a los clientes, pero es algo que por diversas razones no se ha cumplido. En el manual de funciones de "**crédito y cobranzas**", se detalla las principales funciones de la persona encargada del área en donde se especifica que tiene que realizar las visitas a los clientes.

Se detalla a continuación algunas de las actividades que tiene que realizar:

- Verificación de solicitudes de crédito a nuevos clientes y actualización de datos de clientes antiguos.
- Verificación de datos de clientes en la base de datos del Buró de Crédito.
- Realizar llamadas telefónicas para confirmar cobros.
- Revisar semanalmente lunes y miércoles el reporte de cheques posfechados.
- **Realizar visitas a clientes para efectos de cobro de valores importantes que necesiten una gestión directa.**

- Revisar Notas de pedido de vendedores con detalle de crédito pendiente para su aprobación respectiva (autorizaciones).
- Elaborar y enviar reporte semanal de cartera por vendedor a la Supervisión Nacional de Cartera.

Uno de los motivos por los cuales se toma esta decisión es porque existe un porcentaje representativo de cartera vencida y de clientes que tienen crédito sin ningún documento que respalde las ventas o firmado la solicitud de crédito que es el documento que realmente acredita que el cliente tenga crédito. Y que de cierta manera nos ayuda para que las ventas sean reales y evita ventas ficticias para el cierre de presupuesto. Al momento de realizar la visita a los cliente se puede confirmar si él mismo a recibido las facturas o en algún caso que le falta mercadería y por esa razón no quieren cancelar las cuentas, esto sucede porque no se realizan los procedimientos correctamente y tampoco se les visita con frecuencia para saber si están conformes con la atención que han recibido.

CONCLUSION

La conclusión es que las visitas a los clientes por parte del departamento de crédito y cobranzas es muy importante, ya que beneficia tanto al cliente como al vendedor debido a que al momento de realizar la respectiva conciliación de cuentas se puede detectar los errores a tiempo y la no entrega de las respectivas facturas ya que en la empresa esta generada la factura y esta a su vez no ha llegado al cliente y no se puede realizar el cobro a tiempo.

RECOMENDACIÓN

Como recomendación principal se sugiere realizar un cronograma semanal para las visitas a los clientes y así poder llegar a cumplir con el objetivo planteado que es la conciliación de las cuentas y también aprovechar para poder hacer firmar los documentos de crédito para los clientes que no tienen firmado y para aquellos clientes que solamente han firmado una parte de todos los documentos que se requiere para brindar el crédito.

Mejorar el esquema para la otorgación de créditos

De acuerdo a los principales aspectos de la **administración de cuentas por cobrar**, y al sistema que se maneja dentro de la empresa no se cumplen los procesos para la otorgación de los créditos. **La administración de cuentas de cobrar**, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control.

La administración de cuentas por cobrar debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- a) Concesión de créditos.
- b) Período de cobranza o plazo
- c) Cobro efectivo de las cuentas.
- d) Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

La principal causa para que se incremente las cuentas por cobrar es porque se realizó mas ventas sin cumplir con la política de crédito y adicional hubo un incumplimiento en los despachos de la mercadería por parte del personal de la bodega, razón por la cual el cliente no cancelaba mientras no se le entregue toda la mercadería. El efecto que se produjo por el aumento de cuentas por cobrar a corto plazo es que la empresa tenga una disminución del capital de trabajo, y esto a su vez una disminución de la rentabilidad y utilidades participativas para los trabajadores durante este periodo.

CONCLUSION:

A la conclusión que se ha llegado es que al mejorar el esquema para la otorgación de los créditos a los clientes se le hace más fácil ya que no tienen que esperar tanto tiempo y el proceso es menos complicado. También se les facilita a los vendedores ya que no tienen que realizar un proceso tan largo y se agiliza los procedimientos.

RECOMENDACIÓN:

La recomendación es que se siga mejorando tanto los procesos y procedimientos para que sea mucho más ágil y rápido ya que en la mayoría de los casos los clientes están contra el tiempo y no quieren esperar, pero si se realiza un análisis y se agiliza los procesos van a ser

mejores los resultados en base a los clientes satisfechos por el excelente servicio que se les brinde.

Reducir el riesgo de cheques devueltos mediante el uso de SERVICHECK.

Al momento de realizar el cobro o recepción de cheques en caja la cajera no cumple con los parámetros y condiciones establecidas, y tampoco realiza las consultas con SERVICHECK, para lo cual se adjunta la primera clausula que indica las condiciones de uso del mismo. De acuerdo al contrato realizado con la empresa SERVICHECK y HOME VEGA, en la primera clausula dice:

PRIMERA.- OBJETO.- SERVICHECK, se compromete a realizar la gestión de verificación de cobro de cheques girados a favor del usuario, sobre cuentas corrientes de los bancos, cuya nómina se anexa, y que sean controlados y autorizados mediante código de aprobación, hasta por un monto de \$ 2000.00 dólares.

SERVICHECK, cancelara al usuario el valor de los cheques devueltos PROTESTADOS, los mismos que han sido entregados para la gestión de cobro, en el plazo de dos días hábiles una vez que el cheque sea entregado en nuestras oficinas, considerando que:

- Contenga la impresión de código de autorización de SERVICHECK y todos los datos concuerden con los registrados al momento de la verificación incluye valor del cheque, que constan en los magnéticos SERVICHECK.
- El reclamo se ejecute en los quince días hábiles posteriores al de la verificación con SERVICHECK.
- La fecha de emisión del cheque debe ser la misma de verificación de SERVICHECK.
- El valor del cheque debe coincidir con el señalado al momento de la verificación, si la cantidad excede al monto otorgado en este contrato y SERVICHECK autorizo, cancelará al USAURIO la diferencia del monto en cuanto se gestione el trámite de cobranza realizando los descuentos correspondientes a la comisión.
- Al reverso del cheque deberá constar el número telefónico y el código emitido por SERVICHECK
- El usuario no mantenga saldo pendiente con SERVICHECK.

La principal causa para que se generen los inconvenientes por cheques devueltos es el incumplimiento de los procesos establecidos, al no usar las herramientas que la empresa les

facilita para cumplir de manera eficiente y efectiva las tareas encomendadas. El efecto principal que tiene la empresa por la causa antes mencionada es que el recibir cheques devueltos por insuficiencia de fondos o cuentas cerradas es que se genera cartera vencida y la misma se incrementa ya que en algunos casos es bastante difícil ubicarle al cliente.

CONCLUSION:

Como conclusión se puede sacar de este proceso es que mientras se utilice de la manera correcta y adecuada, con este servicio mayores serán los beneficios que obtengan tanto el personal de ventas como las personas de crédito y cobranzas y caja ya que serán menores los riesgos que sufran por algún tipo de estafa.

RECOMENDACIÓN:

La recomendación principal que puedo realizar es que se realice el uso adecuado de las herramientas de trabajo que les brinda la empresa, ya que son muy buenas, pero tienen que usar conscientemente y con mucha responsabilidad ya que de alguna manera está de por medio el dinero de la empresa y también estar conscientes de la responsabilidad que tiene cada una de las personas involucradas en este asunto.

CONCLUSIONES:

Luego de un profundo análisis concluyo que:

En base del trabajo investigativo realizado sobre el departamento de crédito y cobranzas se establece que dicho departamento en la mayoría de los casos los créditos no son otorgados siguiendo los parámetros de autorización y por lo tanto se produce un vencimiento de cartera.

- La empresa no cuenta con una buena estructura orgánica del departamento de crédito y cobranzas, razón por la cual no están bien definidas las funciones de cada una de las personas que laboran en el mismo, por lo que se han acostumbrado a realizar sus funciones de acuerdo a su experiencia y han asumido sus tareas de acuerdo a su propio entender y conocimiento, ya que no está claramente distribuido y determinado la línea de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas.
- La empresa no cuenta con un buen sistema que le permita identificar las fortalezas y debilidades dentro de su entorno laboral interno, así como de las oportunidades y amenazas del ambiente externo que a su vez le permita desarrollar un trabajo eficiente y eficaz por parte de sus colaboradores.
- Los funcionarios de la empresa no siempre están dispuestos a cumplir con las respectivas funciones asignadas y no tienen un interés por el cumplimiento de metas e indicadores de gestión ya que argumentan no tener la colaboración por parte de sus compañeros de área por lo que se genera un mal ambiente laboral ya que esto a su vez les representa la pérdida de un incentivo económico que los directivos han propuesto previa la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES:

Por lo expuesto anteriormente en las conclusiones recomendamos lo siguiente:

1. Definir los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de cada una de las áreas de trabajo, para así tener claras las funciones y puestos del personal lo que les permitirá cumplir de manera eficiente su trabajo y evitar la duplicación de funciones y actividades dentro de cada uno de los departamentos.
2. Al Jefe Administrativo capacitar al personal del área de crédito y cobranzas para que puedan ejecutar de mejor manera la política de crédito establecida, y así mejorar el ambiente de trabajo de todo el personal involucrado y de todas las áreas de trabajo, de ser necesario buscar cursos fuera de la empresa que les ayuden en la toma de decisiones y liderazgo.
3. Considerar la importancia de contar con un profesional para el área de recursos humanos que les organice al personal y al mismo tiempo les motive a cumplir con sus labores y así cumplan las metas establecidas en los indicadores de gestión.
4. Formar un equipo de auditoría interna para que se encarguen de evaluar la estructura interna de cada departamento y realice un control sobre el correcto manejo de las cuentas contables y los cobros a los clientes, lo que permitirá que la empresa tenga una información contable confiable y así salvaguardar los activos de la misma, y optimizar el uso de los recursos financieros.

BIBLIOGRAFIA

- Aempresarial.com. (s.f.). *Enfoque de la auditoria*.
Recuperado el 25 de julio de 2016 de www.aempresarial.com/servicios/revista/239_11_zpgkbkobwmtdupgawwhezugpgamvwcyvregtoulgoobevbzri.pdf.
- Badillo, J. (2007). *Compendio de clases de la materia auditoria de gestion* Quito.
- Polit, C. (2011), acuerdo 047 - cg - 2011 Quito: Contraloría General del Estado. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/acuerdo047-cg-2011guiametodologicaparaauditoriadegestion.pdf>
- Andrade, R. (2001), Manual de auditoria de auditoria de gestion. Quito: Contraloría General del Estado. Recuperado el 28 de julio de 2016 de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>
- Ecured. (1998). Guia metodologica para la realizacion de auditorias de gestión. recuperado el 02 de agosto de 2016 http://www.ecured.cu/auditor%c3%ada_de_gesti%c3%b3n.
- F. B. (2007). *Indicadores de gestion (auditoria administrativa primera ed.)*. Mexico d.f.: mc graw hill.
- Rincon, R. (s.f.). *"Los indicadores de gestion organizacional" articulo "una guía para su definicion"*.
- Universidad Tecnica Particular de Loja, (2002). *Texto de legislacion sobre contratacion publica y adminst. financ. y control* loja: utpl.
- Virtual.unal.edu. (s.f.). *Caracteristicas del control de gestion*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm .
- Ley Organica de la Contraloria General del estado. N°. 2002-73. R.O. 595 de 2002-06-12. Art. 21.

- Manual del Participante. Curso de Auditoria de Gestion. Contraloria General del Estado, 2000.
- Ley Organica de la Contraloria General del Estado, Ecuador, Titulo II, Capitulo 3, Seccion 1, articulo 21)
- Contraloria General del Estado, (2002). Manual de Auditoria de Gestion. Herramientas para la Auditoria de Gestion. (Acuerdo N° 031. CG R.O.469)7/12/2001

ANEXOS

ANEXO # 1 AUTORIZACION PARA ELABORAR AUDITORIA DE GESTION

Cuenca, 17 de julio de 2015

Contador Público Auditor

Leonardo Bermeo S.

GERENTE REGIONAL IMPORTADORA VEGA CUENCA

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, le solicito me autorice la elaboración de la Auditoría de Gestión en esta prestigiosa empresa específicamente en el departamento de Crédito y Cobranzas ya que este trabajo me sirve para poder concluir mis estudios universitarios.

El examen de auditoría se realizara del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014. Para lo cual solicito se me brinde todas las facilidades necesarias para poder ejecutar el trabajo planificado, el mismo me permitirá cumplir los objetivos planteados.

De antemano agradezco la atención brindada a la presente.



Saludos Cordiales

Laura Jiménez Q.

Egresada UTPL

AUTORIZADO:



HOME VEGA CUENCA

.....

FIRMA AUTORIZADA

C.p.a. Leonardo Bermeo S.

GERENTE IMPORTADORA VEGA CUENCA

ACTA DE INICIO DE ACTIVIDADES

Acta de inicio de auditoría

IMPORTADORA VEGA S.A.
Acta inicio de actividades y entrega de documentación

A.I.A.1/1

Cuenca, 19 de julio de 2015

Por medio de la presente, queremos indicar que la señora Laura Jiménez Quezada iniciara las actividades en calidad de auditora en su prestigiosa empresa en el departamento de crédito y cobranzas.

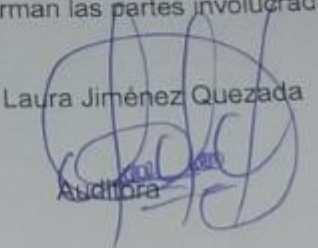
Con el objetivo de realizar el trabajo de investigación previo a obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, razón por la cual la señora Laura Jiménez solicita su autorización para poder realizar el trabajo en el departamento antes mencionado.

Por lo que solicita se le brinde la apertura necesaria para poder contar con la información requerida para el desarrollo eficiente de su trabajo en cuanto a lo que se refiere a documentación e información que se requiera para el normal desarrollo de dicho trabajo.

El plazo que se tiene estipulado para el desarrollo de la auditoría es de seis meses, además se le solicita al Sr. CPA. Leonardo Bermeo S. que se disponga al personal del departamento de crédito y cobranzas que se nos brinde la colaboración necesaria. Adicionalmente las partes involucradas se comprometen a mantener total discreción con la información que se va adquiriendo.

Para constancia de lo antes mencionado firman las partes involucradas


CPA. Leonardo Bermeo S.
GERENTE REGIONAL


Laura Jiménez Quezada
Auditora

HOME VEGA CUENCA

AUTORIZACION PARA INICIO DE AUDITORIA

Cuenca, 17 de julio de 2015

Contador Público Auditor
Leonardo Bermeo S.

GERENTE REGIONAL IMPORTADORA VEGA CUENCA
Ciudad

N.D.T. 1/1

De nuestras consideraciones.

Por medio de la presente, comunicamos que a partir del día 19 de julio del presente año. Se procederá a iniciar la auditoria en el departamento de crédito y cobranzas en su prestigiosa empresa de acuerdo al oficio enviado el 12 de julio, del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014, para lo cual solicito se brinde todas las facilidades necesarias a nuestro equipo de trabajo, para poder ejecutar el trabajo planificado, el mismo que permitirá cumplir los objetivos planteados.

El trabajo se lo realizara de acuerdo al contrato de prestación de servicios profesionales:
Los objetivos de la auditoria son:

- Evaluar el control interno de su empresa en el área de crédito y cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014.
- Realizar una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del área de crédito y cobranzas.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el área de crédito y cobranzas.
- Tener un conocimiento general sobre el área de crédito y cobranzas

Por lo expuesto solicitamos comunicar al departamento respectivo para que se brinden colaboración necesaria en el desarrollo del trabajo.

De antemano agradecemos la atención brindada a la presente.

Saludos Cordiales
Laura Jiménez Q.

AUDITOR

HOME VEGA CUENCA

.....
FIRMA AUTORIZADA

ENCUESTAS

ANEXO # 2

1) ¿Cómo calificaría usted la gestión de las personas del área de crédito y cobranzas?

Malo Regular Bueno Excelente

2) ¿Cuando el vendedor le visita le entrega su estado de cuenta para verificar que los saldos estén de acuerdo?

Si No

3) ¿Cuándo entrega un cheque posfechado en caja le entregan el comprobante con la fecha para el depósito?

Si No

4) ¿Usted ha recibido alguna llamada de la Gerencia Regional para confirmar su conformidad con el saldo pendiente?

Si No

5) ¿Cómo calificaría usted la atención que le brindo el personal de la empresa al momento que realizo sus compras y entrega de su mercadería?

Malo Regular Bueno Excelente

6) Del departamento de Crédito y Cobranzas con qué frecuencia le actualizan sus datos.

Una vez cada tres meses

Nunca

7) ¿Ha recomendado a alguna persona para que realice compras en Importadora Vega?

SI

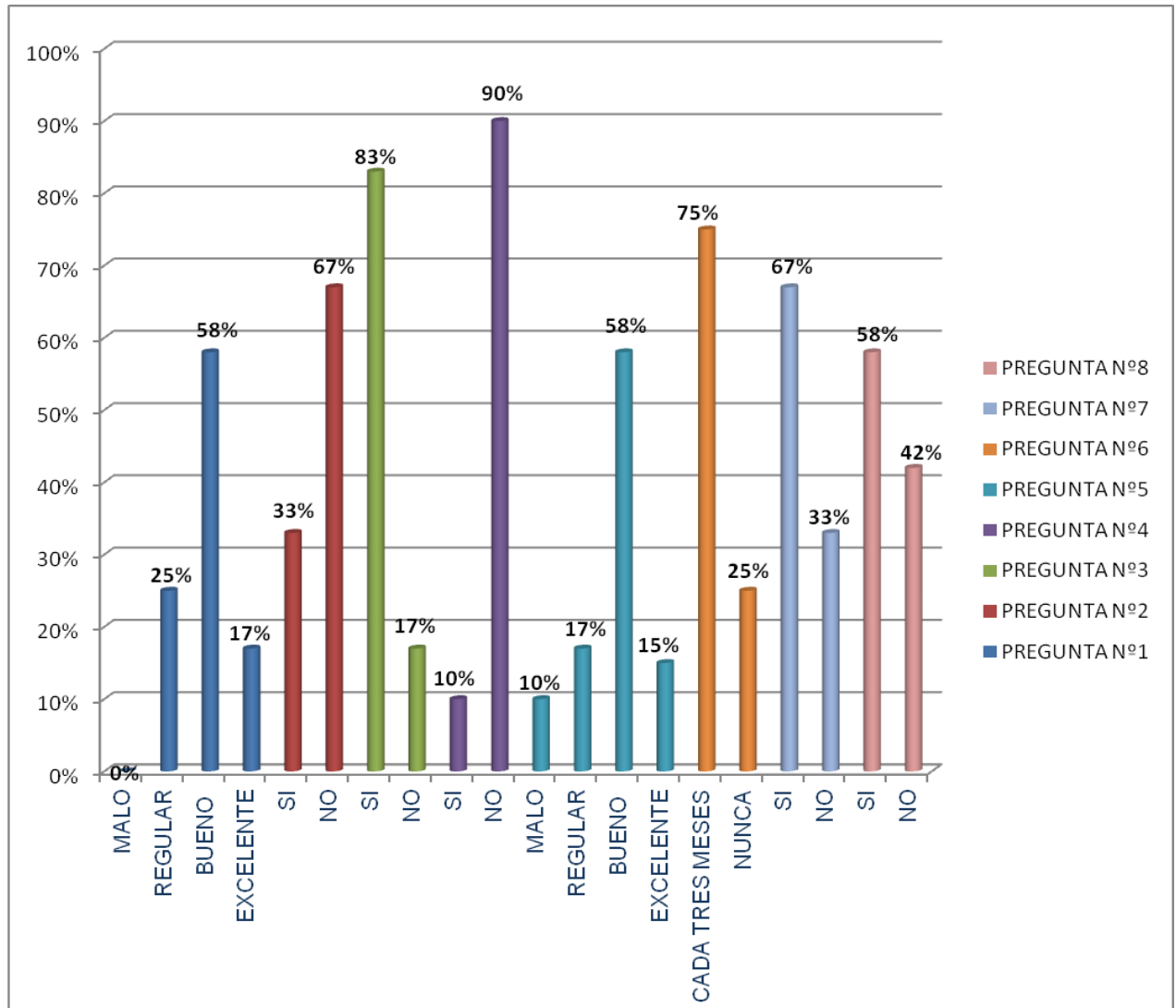
NO

8) ¿Regresaría a realizar otras compras en nuestra empresa?

SI

NO

ANEXO # 3 GRAFICO DE ENCUESTA



ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes se puede llegar a la conclusión de que la gestión por parte del departamento de crédito y cobranzas de "IMPORTADORA VEGA" no es totalmente eficiente y tiene muchos aspectos en los cuales mejorar, principalmente con lo relacionado a lo que es los cobros a los clientes. Que es el principal problema que se tiene dentro de la empresa.

ANEXO # 4 RUC IMPORTADORA VEGA

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



RUC IMPORTADORA: 1790183750001
RAZON SOCIAL: IMPORTADORA VEGA S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 17/02/1975

NOMBRE COMERCIAL: HOME VEGA

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS PARA ACABADOS DE CONSTRUCCION

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Ciudadela: UNION NACIONAL Calle: ALONSO DE TORRES Número: S/N Intersección: AV. MARISCAL SUCRE Referencia: DIAGONAL AL BANCO PICHINCHA Edificio: IMPORTADORA VEGA S.A. Telefono Trabajo: 023317300

Nº ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 05/11/1996

NOMBRE COMERCIAL:

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

IMPORTACION Y VENTA AL POR MAYOR DE ACABADOS PARA CONSTRUCCION

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: LA GARZOTA Calle: HERMANO MIGUEL Número: P-9 Intersección: GUILLERMO PAREJA Referencia: TRAS EL RESTAURANT CANTONES Edificio: VEGA Oficina: P.D. Telefono Trabajo: 2275333 Telefono Trabajo: 2275106 Telefono Trabajo: 2275312 Fax: 2245443 Apartado Postal: 43-A AL Email: vega003@vega.satnet.net

Nº ESTABLECIMIENTO: 006 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 21/11/2002

NOMBRE COMERCIAL: IMPORTADORA VEGA S.A.

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO: 21/11/2002

VENTA AL POR MAYOR DE ACABADOS PARA CONSTRUCCION.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: ORDÓÑEZ LAZO Número: S/N Intersección: LA LUQUERILLA Referencia: A TRES CUADRAS DEL HOTEL ORO VERDE Telefono Trabajo: 022629999 Fax: 022629999 Email: contadordca@importadorevega.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Identificación: 0169021006

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 656 Y RAMIREZ

Fecha y hora: 2024-12-23 10:23

SRI.gov.ec

Página 2 de 2

ANEXO # 5 CREDIREPORT

Credit Report PLUS- Cédula de Identidad 1104731045 JARAMILLO TANDAZO FR... Page 1 of 3

NUEVA CONSULTA IMPRESION IMPRESION RESUMIDA ANTERIOR SIGUIENTE SALIR



EMPRESA : IMPORTADORA VEGA S.A.
USUARIO : NAVALASCO
FECHA : 12-febrero-2015
HORA : 17:31:09

PLUS



SCORE

DIRECCIONES Y TELÉFONOS

IDENTIFICACIÓN CONSULTADA

Cédula de Identidad: 1104731045 Nombre: JARAMILLO TANDAZO FRANZ SANTIAGO

MANEJO DE CUENTAS CORRIENTES (Información proporcionada por la SBS el 12 de febrero de 2015)

JARAMILLO TANDAZO FRANZ SANTIAGO Es persona habilitada para manejo de cuentas Corrientes de acuerdo a normativa emitida por SBS.

CENTRAL DE ENTIDADES REGULADAS MIES (Información proporcionada por Entidades Reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES)

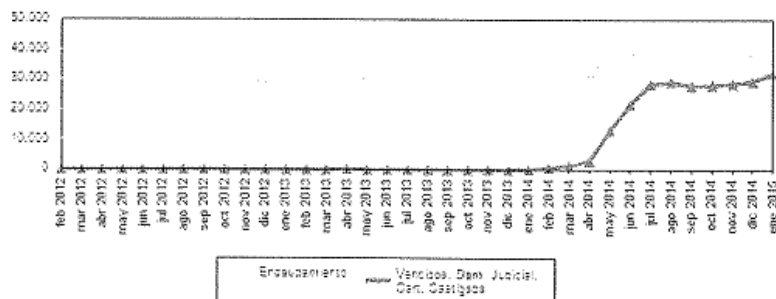
Fecha de Corte	Institución Financiera	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Total Vencer	No Dev. Int	Total Vencido	Dem. Judi.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Tiempo Dias Vencido
31/01/2015	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA FORTUNA Tel: 072572688/072572854/091506755	GARANTE	Consumo	0,00	0,00	0,00	29.480,44	0,00	0,00	382
31/01/2015	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA FORTUNA Tel: 072572688/072572854/091506755	GARANTE	Consumo	0,00	0,00	0,00	11.425,19	0,00	0,00	414
31/01/2015	COOPERATIVA DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE UNION LTDA Tel: 072575028/094003833	GARANTE	Comercial	0,00	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	403
31/12/2014	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY Tel: 072540749/072540470/073930519	TITULAR	Microcrédito	0,00	2.042,88	1.859,88	0,00	0,00	3.902,54	258
31/12/2014	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COBIENESTAR LTDA Tel: 072565408	TITULAR	Microcrédito	0,00	0,00	3.501,22	0,00	0,00	3.501,22	376
	Total:			0,00	2.042,88	5.360,88	37.905,63	0,00	7.403,76	

No devenga intereses = Capital por vencer de la operación de crédito sobre la cual existe algún dividendo vencido

PHOTOCOPY TO COPY FILE

CENTRAL DE CREDITO (Información proporcionada por la SBS - el 10 de febrero 2015 - Periodo: febrero 2012 - enero 2015.)

Gráfico de la evolución deuda total y vencida Periodo febrero 2012 a enero 2015. Directo



Deuda reportada por el sistema financiero a enero 2015

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Total Vencer	No Devenga Interés	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
* Diciembre 2014	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	Titular	Consumo	No	0,00	0,00	9.054,57	9.054,57	0,00	9.054,57	
Enero 2015	COOPMEGO	Titular	Consumo	No	0,00	0,00	5.912,76	5.912,76	0,00	5.912,76	
* Diciembre 2014	BCO DE GUAYAQUIL	Titular	Consumo	No	0,00	1.483,46	456,04	0,00	0,00	1.939,50	
* Diciembre 2014	PICHINCHA	Titular	Consumo	No	0,00	0,00	1,00	0,00	1.454,98	1,00	
* Diciembre 2014	INTERNACIONAL	Titular	Consumo	No	1.319,90	0,00	0,00	0,00	0,00	1.319,90	
* Noviembre 2014	I.E.C.E.	Titular	Consumo	No	0,00	645,19	146,04	0,00	0,00	791,23	
Total:					1.319,90	2.128,65	15.570,41	14.967,33	1.454,98	19.018,96	

* Última fecha en la que reportó la Institución

Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero, Regulado SBS, Regulado MIES y el Sector Comercial.

Acceptor	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Sistema Financiero Regulado SBS	1.319,90	2.128,65	15.570,41	19.018,96	14.967,33	1.454,98
Entidades Reguladas MIES	0,00	2.042,88	5.360,88	45.309,39	37.905,63	0,00
Total:	1.319,90	4.171,53	20.931,29	64.328,35	52.872,96	1.454,98

Cuota Estimada Mensual

Esta cuota se calcula en base a supuestos realizados por Credit Report y considerando lo reportado por el Sistema Financiero Regulado SBS, Entidades Reguladas MIES y el Sector Comercial (INFOCOM).

Cuota estimada mensual >>	544,77 USD.
NOTA: El sujeto consultado tiene deuda con el IECE, debido a que esta operación tiene una tabla de amortización diferente, no se toma en cuenta para el cálculo de la cuota estimada.	

La persona consultada mantiene los siguientes valores en operaciones vencidas:

Total Vencido:	17.430,07 USD.
Total Demanda Judicial:	14.967,33 USD.
Total Cartera Castigada:	1.454,98 USD.

Indicadores de perfil de riesgo febrero 2012 a enero 2015

Mantiene Historial Crediticio Desde:	Febrero 2012
--------------------------------------	--------------

Directo (Titular y Codeudor) Periodo febrero 2012 a enero 2015

Indicador	Valor	Fecha
Mayor Plazo Vencido	Cartera Castigada	Enero 2015
Mayor Valor Vencido	USD 31.992,72	Enero 2015
Endeudamiento Promedio	USD 29.816,55	

Directo (Titular y Codeudor) Periodo 6 últimos meses de agosto 2014 a enero 2015

Indicador	Valor	Fecha
Mayor Plazo Vencido	Cartera Castigada	Enero 2015
Mayor Valor Vencido	USD 31.992,72	Enero 2015
Endeudamiento Promedio	USD 34.755,72	

Detalle de operaciones vencidas a enero 2015

Concepto	De 1 a 30 días	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 a 9 meses	De 9 a 12 meses	De 12 a 24 meses	De 24 a 36 meses	Más de 36 meses	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Total
Monto	282,17	512,70	493,05	335,77	12.795,39	631,20	520,13	0,00	0,00	14.967,33	1.454,98	31.992,72
%Vencido	0,88	1,00	1,54	1,05	39,99	1,97	1,63	0,00	0,00	46,78	4,55	100,00

Composición de la deuda actual (Riesgo Directo / Riesgo Indirecto)

Detalle	Riesgo Directo (Titular y Codeudor)	Riesgo Indirecto (Garante)	Total
Saldo Deuda	19.018,96	0,00	19.018,96
Monto Por Vencer	1.319,90	0,00	1.319,90
Monto No Devenga Interés	2.128,65	0,00	2.128,65
Monto Total Vencido	15.570,41	0,00	15.570,41
Monto Vencido De 0 A 1 Mes	282,17	0,00	282,17
Monto Vencido De 1 A 2 Meses	512,70	0,00	512,70
Monto Vencido De 2 A 3 Meses	493,05	0,00	493,05
Monto Vencido De 3 A 6 Meses	335,77	0,00	335,77
Monto Vencido De 6 A 9 Meses	12.795,39	0,00	12.795,39
Monto Vencido De 9 A 12 Meses	631,20	0,00	631,20
Monto Vencido De 12 A 24 Meses	520,13	0,00	520,13
Monto Vencido De 24 A 36 Meses	0,00	0,00	0,00
Monto Vencido Más De 36 Meses	0,00	0,00	0,00
Monto en Demanda Judicial	14.967,33	0,00	14.967,33

home,
vega
estilos y ambientes

Autorización SRI: 1115799589
Contribuyente Especial Resolución No. 143 del 27-02-1998

Nº 006-001- 000083530

Unión Nacional, Calle Alonso de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre Sector El Bosque. (02) 3318-729 / 3318-816 Ext. 146 Av.
Interprete S/N y Calle González Suárez. (02) 233 1621 Ext. 112 Av. Hno. Miguel / p/g y Guillermo Pareja Cda. La Garzota Mz. 108, Solar
8-g. (04) 2 628 888 Ext. 204 Av. Ordóñez Lazo s/n y La Higuerrilla frente al Edif. Pinar del Lago N° 3 (07) 4 089 904 / 4 089 899 / 4 089
898 / Ext. 116 Av. Atahualpa s/n y Caranquí a 90 mts. del redondel de la Policía (02) 2 845 523 / 2 847 578
Juan Tancá Marengo s/n Km. 15 C.C. Dixerito Local 55-56 (04) 2628 888 Ext. 120-121 Centro Comercial Laguna Mall, Local 2, Av. Mariano Acosta s/n Av.
Franc Vayas Galindo PBX. (05) 2 505 070 / 2 505 071 / 2 505 072 Av. 24 de Mayo 10-25 y Miguel Ríofrío PBX. (02) 2 585 745 / 2 585 624 / 2 585 879 Fax. (02)
2 686 624

000000: CUENCA

FECHA: 30-12-2014

FECHA ENTREGA: 02-01-2014

VEHICLE: 34200

REF. VED:

CONCLUSION

Discussion

FESACUEROO S.R.L. 1792048386001, AV. 951 8496, REG. DE AUTORIZACION: 27/OCTUBRE/2014 - 30756993 J.P. - CANT. 2200 DEL 8/2001 AL 04/2009 - VALIDO PARA SU EMISION HASTA 27/OCTUBRE/2015

ANEXO # 7 REPORTE DE CARTERA RECUPERADA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

IMPORTADORA VEGA S.A.	
REPORTE DE CARTERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
	TOTAL
Créditos otorgados	182.480,04
Créditos cancelados	85.530,97
Cartera por recuperar	96.949,07

Indicador: **46,87%**

Créditos cancelados	85.530,97	46,87%
----------------------------	------------------	---------------

Créditos otorgados	182.480,04
---------------------------	-------------------

Brecha desfavorable $+95 - 46,87 = 48,13$

Brecha desfavorable **48,13%**

ANEXO # 8 REPORTE DE CARTERA DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

IMPORTADORA VEGA S.A.	
REPORTE DE CARTERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
	TOTAL
DE CERO A TREINTA DIAS	96.856,00
DE 30 A 60 DIAS	13.712,19
DE 60 A 90 DIAS	20.489,01
DE 90 A 120 DIAS	528,03
DE 120 DIAS EN ADELANTE	50.894,81
TOTAL DE CARTERA	182.480,04

De acuerdo al cuadro adjunto sobre la cartera del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, se tiene que el valor más alto en cartera es de cero a treinta días que es lo que se tiene que trabajar en lo que se refiere a la recuperación de cartera, luego se tiene los valores que se encuentran de 120 días en adelante, que también se tiene un monto considerable.

ANEXO # 9 REPORTE DE CARTERA VENCIDA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

IMPORTADORA VEGA S.A.	
REPORTE DE CARTERA VENCIDA	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DIEMBRE DE 2014	
	TOTAL
DE CERO A TREINTA DIAS	40.240,28
DE 30 A 60 DIAS	37.534,46
DE 60 A 90 DIAS	9.068,64
DE 90 A 120 DIAS	528,03
DE 120 DIAS EN ADELANTE	9.577,66
TOTAL DE CARTERA	96.949,07

Luego de realizada la revisión de los reportes de la cartera vencida se puede identificar claramente que los valores más altos que están pendientes de recuperar en cuanto a la cartera vencida se encuentra en los plazos de cero a treinta días que es con un valor de \$40.240,28 y en segundo lugar se encuentra en los plazos de 60 a noventa días con un valor de \$37.534,46 razón por la cual se debe poner más atención en estos creditos.

ANEXO # 10 POLITICA DE CREDITO Y COBRANZAS



home vega
estilos y ambientes

IMPORTADORA VEGA S.A.
homevega.com

NORMA DE CREDITO COBRANZAS Y CONDICIONES DE PAGO

1. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE PEDIDOS

- Todos los pedidos en general deben tener firma del vendedor y del cliente a excepción por cambio de razón social o actualización de facturas que se procederá con la firma del vendedor, esto como respaldo del compromiso del cliente con Importadora Vega S.A., o a su vez las ventas que se realicen vía telefónica o por otros medios en los cuales no se pueda obtener firma del cliente, deben ser respaldados con un orden de compra emitida y firmada por el cliente o por la persona autorizada a realizar pedidos.
- Los pedidos que detallan productos de almacén deben de estar autorizados por la Jefatura de Almacén o el Segundo, en el sistema para que caja proceda con su facturación.
- Las notas de pedido deberán ser llenadas correctamente, no se aceptarán pedidos incompletos o con falta de autorizaciones en el sistema EKON, CAJA no procederá con el cobro o facturación en estos casos.

2. PEDIDOS Y TIPOS DE APROBACIÓN

Se podrá coordinar el despacho de los pedidos una vez confirmada la cancelación ya sea en efectivo, tarjeta de crédito, cheque (efectivizado), o cliente que tenga una línea de crédito previamente aprobada por las Gerencias.

Bajo ningún concepto se procederá a facturar pedidos mientras el cliente muestre diferencias o cuentas por cobrar vencidas.

Toda diferencia pendiente por pagar deberá estar sustentada con línea de crédito aprobada.

2.1. Pedidos a Crédito

- La aprobación de pedidos a Crédito solo se realizará por parte de Crédito y Cobranzas, en el caso de que el crédito sea autorizado por la Gerencia General, o Gerencias de Sucursales la autorización deberá ser vía mail y estar subida al gestor documental del cliente en el archivo de las solicitudes de crédito.
- La Gerencia Comercial autorizará crédito directamente en el sistema EKON, siempre y cuando comunique al departamento de Crédito y Cobranzas.
- Caja tiene la potestad para aprobar pedidos a crédito los fines de semana, sin embargo estos deberán ser regularizados el lunes inmediato por parte del Dpto. de Crédito y cobranzas.
- Pedidos aprobados por crédito deberán ser facturados de manera inmediata o en un lapso máximo hasta 30 días después de la fecha de despacho registrada.

1. Alamos de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. PBX. (02) 331 8729 Oficinas: (02) 331 7300 • Lima: Av. Interoceánica pasando Ventura Mall y Metroc
237 0306 / 0307 / 0308 • Guayaquil: C.C. La Gaceta, Av. Juan Miguel Guillermo Barja, 2do al 3do al Calle de Tumbaco. PBX. (04) 252 2102 • Cuenca: Centro
Km 1.5 Centro Comercial Bicentro, Local 55-56. PBX. (04) 262 8888 Ext. 120 • Guayaquil (Aurora): Av. León Febres Cordero, Km 13.744, Pasadizo - Pascales, freni-
santo Parques de la Paz, Centro Comercial Plaza Desig, Local 2A, PBX. (04) 372 8880 • Cuenca: Av. Ordoñez Lasso y La Higuera, sector Oro Verde. PBX. (07) 408 9893 / 4
Ambato: Av. Atahualpa y Píeta, 50 mts. del redondel de la policía. PBX. (03) 284 7578 / 284 6523 • Iloilo: Centro Comercial Laguna Mall, Av. Mariano Acosta y Av. Inay Va-
a. Local "L1" PBX. (05) 250 5070 / 71 / 72 / 73 • Loja: Av. 24 de Mayo 10- 25 entre Azuay y Miguel Río Frío PBX. 098 476 6961 / (07) 258 5745



- No se aprobarán pedidos cuando un cliente se mantenga en mora.
- Se procederá a autorizar pedidos una vez aprobada la línea de crédito.

- En caso de existir pedidos pendientes por facturar y el cliente llegase a presentar retraso en sus pagos, se procederá a detener el despacho hasta que el cliente regularice sus cuentas por cobrar y se bloqueará al cliente en el Sistema EKON.

2.2. Aprobación pedidos Contra entrega

Se consideran ventas contra entrega cuando la entrega de la mercadería se realice una vez efectivizada la cancelación de la misma bajo las siguientes condiciones:

- Tener mínimo el 10% de abono
- Una vez efectivizado el pago se procederá con el despacho
- No tener cuentas vencidas
- Pedidos pendientes por facturar anteriores 100% respaldados.
- Tendrán vigencia máximo 30 días después de la fecha de despacho acordada.
- Pedidos de importación tendrán máximo 120 días de vigencia, en caso de no presentar pago efectivizado el pedido será cancelado.
- Pedidos de compras nacionales podrán tener máximo 60 días de vigencia, en caso de no presentar pago efectivizado el pedido será cancelado.

Nota: El cliente se reflejará con saldo a favor en caso de haber realizado abono alguno.

2.3. Pedidos con saldos a favor

- El dpto. de crédito y cobranzas es el responsable de autorizar saldos a favor.
- Para aplicar a un pedido el saldo a favor de un cliente, en el Sistema Ekon, en métodos de pagos, deberá tomarse la opción compensaciones (saldo a favor clientes).
- No se autorizarán pedidos con devoluciones pendientes por aceptar del dpto. de bodega.
- En ausencia del dpto. de crédito, caja asumirá esta responsabilidad.

2.4. Pedidos por muestras

Los pedidos por muestras deberán cumplir con las siguientes indicaciones:

- El pedido deberá tener el código del vendedor que entrega la muestra
- No superará el valor de \$150.00
- Nombre de razón social: Vendedor responsable
- Plazo para devolución de muestra: 30 días
- Entregar formulario de descuento empleados debidamente firmado
- Autorización del dpto. de Crédito y Cobranzas

Nota: Los valores por muestras no devueltos en el plazo asignado serán descontados directamente al vendedor.

2.5. Pedidos por inventarios

• Quito: Alameda de Torres SN y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. PBX. (02) 331 8719. Oficinas: (02) 331 7360 • Tumbaco: Av. Interceánica pasando Ventura Mall y M. PBX. (02) 237 9316 • Loja: Calle 10 de Agosto y Av. 24 de Mayo. PBX. (03) 250 5070 • Guayaquil: Av. 10 de Agosto y Av. 24 de Mayo. PBX. (04) 262 8888 Ext. 110 • Guayaquil (Avenida): Av. León Febres Cordero, Km 13,5 • Páscar: Av. 10 de Agosto y Av. 24 de Mayo. PBX. (04) 262 8888 • Cuenca: Av. Ordóñez Lasso y La Higuera, sector Oro Verde. PBX. (07) 448 48 98 • Loja: Calle 10 de Agosto y Av. 24 de Mayo. PBX. (03) 250 5070 • Ibarra: Centro Comercial Laguna Mall. Av. Mariano Acosta y Av. F. Galindo. Local "L11" PBX. (06) 250 5070 / 71 / 72 / 73 • Loja: Av. 24 de Mayo 10- 25 entre Azuay y Miguel Río Frio PBX. 098 476 6961 / (07) 258 5745



Los pedidos por faltantes de inventarios se los realizará a nombre del Jefe de Bodega y Almacén y con los códigos de Ventas Internas.

Se elaborará una nota de crédito por el descuento necesario hasta llegar al costo del producto. Este valor será descontado en un 50% al jefe de bodega o almacén y el 50% restante al equipo de ventas y bodega.

Para proceder con la facturación de productos de autoconsumo, se aplicara lo siguiente:

- Material que se usa en exhibiciones (pegamentos, groutex, etc.)
- Productos inventariados de consumo interno (papel higiénico, toallas, focos)
- Repuestos que se entregan por concepto de garantías, obsequios, donaciones
- Obsequios de productos inventariados por promociones (sets, velas, mini componentes, etc.).

Pedidos por compras empleados deberá constar con la firma del Departamento de Desarrollo Humano y adjunto el formulario de descuento a empleados para proceder a autorizar una cuota mensual de hasta un monto máximo del 20% del sueldo del empleado.

2.8. Pedidos para emisión de factura con pago inmediato

2.9. Pedidos con vouchers en garantía

- [illegible]



- Solo si se cumple con los puntos anteriores se procederá con la facturación, pues no podrá ser despachada la mercadería hasta que haya sido cancelada en su totalidad.

Serán cancelados todos los pedidos que no estén 100% sustentados, considerando los siguientes rubros:

- Pedidos contra entrega que superen los 30 días de no haber sido facturados pese a su fecha de despacho, aunque estos presenten abonos.
- Pedidos a crédito que superen los 30 días de no haber sido facturados pese a su fecha de despacho.
- Pedidos con voucher en garantía que no se hayan efectivizado y superen 8 días después de su aprobación
- Pedidos con cheques en garantía que no se hayan efectivizado y superen 8 días después de su aprobación
- Pedidos de clientes que superen los 60 días de morosidad en cartera.

4. CUPOS DE CRÉDITO

- Los cupos para aprobación de Crédito dependerán del monto de venta, para lo cual Crédito y Cobranzas aprobará hasta \$ 2500 dólares, la Gerencia Administrativa o Jefes Administrativos hasta \$5000 dólares y la Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencias sucursal GYE montos que superiores a los \$5000 dólares.
- Los fines de semana y feriados no se pueden aumentar cupos de crédito a clientes y los pedidos quedan aprobados y bloqueados en el sistema EKON, temporalmente hasta su regularización el primer día laborable inmediatamente siguiente.
- Una vez aprobado el cupo de crédito, el dpto. de cobranzas podrá autorizar pedidos por montos inferiores o que sumen el cupo otorgado en la solicitud de crédito.

5. SOLICITUDES DE CREDITO

- * Para los clientes que actualicen o soliciten crédito directo con la empresa deberán contar con los siguientes requisitos:

con los siguientes requisitos:		Natural	Jurídico
1.-	Solicitud de Crédito	X	X
2.-	Análisis bancario de crédito (Créditoport)	X	X
3.-	Certificados Bancarios	X	X
4.-	Certificados Comerciales	X	X
5.-	Contrato de otorgamiento de línea de crédito mercantil	X	X
6.-	Copia de declaraciones Impuesto a la Renta	X	X
7.-	Ruc		X
8.-	Nombramiento		X
9.-	Copia de Planilla Servicios Básicos (agua, luz o teléfono)	X	X
10.-	Copia de Cedula de Identidad	X	X
11.-	Certificado de Votación	X	X

[illegible]



IMPORTADORA VEGA S.A.

www.vega.com

Consulta de causas judiciales en internet (www.funcionjudicial)
Cuadro resumen de la situación crediticia del cliente firmado por
el responsable del área de crédito y en sucursales del Jefe Administrativo.

X X
X X

- El departamento de crédito y cobranzas deberá dar una respuesta para la aprobación del crédito en un lapso de 24 horas que corren desde la presentación de todos los papeles anteriormente descritos sobre solicitudes de crédito.
- Una vez validada la información, la Gerencia Adm-Financiera deberá aprobar la solicitud de crédito determinando el cupo, plazo o valor de crédito según la política de ventas establecida, y determinado el monto y como requisito indispensable se deberá adjuntar a la solicitud de crédito aprobada, una LETRA DE CAMBIO firmada por dicho valor.
- Para las sucursales de Cuenca y Guayaquil los encargados de aprobar las solicitudes de crédito será la Jefatura Administrativa.
- Todos los documentos de la solicitud de crédito tienen una vigencia de 12 meses, y reposarán en los archivos de Crédito y Cobranzas a excepción de las letras de cambio, que deberán estar bajo resguardo directo de la Gerencia General y en el caso de las sucursales la Gerencia respectiva, esto siempre y cuando se autorice el crédito.
- De manera obligatoria se deberá realizar una actualización de datos de clientes una vez al año, esto se lo realizará solicitando al cliente se llene un nuevo formulario de solicitud o actualización de datos y adjuntando los respectivos documentos con fechas actualizadas.
- Nota: El departamento de crédito y cobranzas establecerá un formato de carta corporativa para informar a los clientes sobre los requisitos que se necesitan para aperturar una línea de crédito.
- En el caso de concluir las relaciones comerciales con el cliente se deberá realizar la entrega de la letra de cambio respectiva mediante un acta de entrega.

6. CONTRATOS

- Para ventas a crédito ocasionales en las cuales no se necesite apertura de una línea de crédito, se establecerá un formato tipo contrato el mismo que tendrá adjunto y como respaldo un PAGARE que garantice la negociación.
- Toda venta que supere los \$5.000, ya sea al contado o a crédito, deberá estar respaldada por un Contrato.
- Adicional al punto anterior el contrato deberá tener adjunto un formulario de solicitud de crédito en el cual deberá constar la información solicitada para que el departamento de crédito y cobranzas la verifique y emita un informe indicando si el cliente es sujeto de crédito, esto servirá para que se pueda definir si se firma o no el mencionado contrato; de igual manera solicitudes de crédito hasta \$ 5,000.00 USD y en 72 horas por valores superiores.
- Adjunto al formulario de solicitud de crédito el cliente deberá firmar la autorización para verificación y entrega de información crediticia.

Call Center: Alonso de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. PBX. (02) 331 8729 Oficinas: (02) 331 7300 • **Tumbaco:** Av. Interoceánica pasando Venturita Mall y Metrocar. E. (02) 331 8911 • **Cajamayo:** Cda. La Carrera - Av. Hno. Miguel y Guillermo Barrios "junto al Café de Tumi". PBX. (04) 661 8888 • **Cuzco:** (04) 661 8888 • **Quito:** Av. Juan Tanco renco Km. 15, Centro Comercial Dicombo, Local 55-56. PBX. (02) 262 8888 Ext. 110 • **Guayaquil (Asiática):** Av. León Felipe Cordero, Km 13.6 Vía Puntilla - Pascales, frente a reposante Parques de la Paz, Centro Comercial Plaza Desing, Local 2A, PBX. (04) 392 8888 • **Cuenca:** Av. Ordóñez Lasso y La Higuera, sector Old World. PBX. (01) 498 9899 / 498 9898 • **Ambato:** Av. Atahualpa y Palta, 50 mts. del redondeo de la policía. PBX. (03) 284 7518 / 284 6521 • **Ibiza:** Centro Comercial Laguna Mall, Av. Mariano Acosta y Av. Pray Vacas Indo, Local "L11" PBX. (06) 258 5839 / 311 71173 • **Loja:** Av. 24 de Mayo 10-15 entre Azuay y Miguel Río Frio PBX. 098 438 6961 / (07) 258 5705



VENTAS AL CONTADO

TIPO DE PRODUCTO	CLIENTES FINALES		CONSTRUCTORES		MAYORISTAS		DISTRIBUIDORES		PERSONAL DE LA EMPRESA
NACIONAL	%DCTO	%DCTO. ADICION.	%DCTO	%DCTO. ADICION.	%DCTO	%DCTO. ADICION.	%DCTO	%DCTO. ADICION.	%DCTO
HASTA \$5 000	10%	5%	15%	0%	15%	2%	15%	2%	15%
DE \$5 001 HASTA \$99 999 999	10%	5%	15%	0%	20%	0%	20%	0%	15%
IMPORTADO									
HASTA \$5 000	10%	5%	20%	0%	20%	3%	25%	0%	25%
DE \$ 5.001 HASTA \$99 999 999	10%	5%	20%	0%	25%	0%	25%	0%	25%

- Se debe de entender como ventas al contado la cancelación inmediata en efectivo, transferencia bancaria y tarjetas de crédito.
- Cualquier venta que no cumpla con el primer punto será considerada como crédito y tendrá que cumplir con el procedimiento normal de una venta a crédito.

Importadora Vega acepta las siguientes formas de pago:

8.4. Efectivo: el cajero debe verificar la veracidad de los billetes utilizando herramientas como equipo detector de billetes y que cumpla con las características determinadas por el Banco Central del Ecuador.

9. Cheques: No se entrega la mercadería inmediatamente, la entrega será posterior a las 48 horas laborables después del depósito del cheque.

9.1. Cheques posfechados y cheques de Gerencia: No se entrega la mercadería inmediatamente, la entrega será posterior a las 48 horas laborables después del depósito del cheque.

- No se depositan sino tienen fecha al día
- Deben sumar el valor total de los pedidos que se autorizan
- No se pueden certificar cheques posfechados

9.2. Cheques certificados: no se aceptan cheques certificados, la empresa se responsabiliza de hacer certificar el cheque.

No se entrega la mercadería inmediatamente, la entrega será posterior a las 48 horas laborables después del depósito del cheque

9.3. Cheques del Exterior: se podrá despachar la mercadería después de 21 días laborables.



131



Los Canjes se efectúan cuando un proveedor se convierte en cliente, es decir cuando la forma de pago se convierte en una factura emitida por nuestro proveedor, para que dicho canje sea autorizado deberá presentar lo siguiente:

17.1 Canjes Bienes y Servicios

- 1.- Firma de aprobación de las Gerencia Financiera, Sucursal o General
- 2.- Importadora Vega recibirá el bien o servicio antes del despacho de la mercadería
- 3.- Receptar la factura del bien o servicio
- 4.- Plazo de vencimiento: 30 días

17.2 Canjes Inmuebles

- 1.- Escrituras del Inmueble
- 2.- Plazo de vencimiento: fecha de entrega del inmueble

18. RESPONSABILIDADES

- Toda venta cuya cobranza no se haya realizado a tiempo y tenga una mora de pago superior a los 30 días será retenido al ejecutivo de sus comisiones. Este valor será reembolsado una vez realizada la respectiva cobranza, en su próxima liquidación de comisiones; no se tomará en cuenta cuando el procedimiento de cobranza este en un 100% según norma de crédito y cobranzas.
- Para ventas a clientes en mora, no se podrá autorizar nuevos pedidos ya sean estos de contado o crédito hasta que solucionen sus cuentas pendientes, para tal efecto se debe bloquear en el sistema para que no se realicen pedidos sin previa autorización del departamento de Crédito y Cobranzas.
- Crédito y cobranzas será encargado de realizar la gestión de cobro sobre las cuentas vencidas a su vez se apoyará en los ejecutivos de ventas para la recaudación de los valores gestionados, mediante llamadas telefónicas, envío de estados de cuenta y cobro a través del mensajero.

Actualizado en Quito, 4 de abril de 2014

Ing. Edgar Vega C.
Gerente General

Sr. German Vega C.
Gerente Comercial

CPA Ledo. Dowal Cahuasqui
Gerente Adm. Financiero

ANEXO # 11 SOLICITUD DE CREDITO FIRMADA POR EL CLIENTE



MATRIZ - QUITO: Calle Alonso de Torres s/n y Av. Mariscal Sucre - Sector C.C. EL Bosque PBX: 3318-729 FAX: (593-2) 3318-816 Casilla 171200 313
 SUCURSAL - TUMBACO: Av. Interocéánica s/n y Calle González Suárez PBX: 2373-162
 SUCURSAL - GUAYAQUIL: Cdla. Garzota Av. Hno. Miguel Mz. 108 Solar 8-9 y Guillermo Pareja PBX: 04 2627-643 Fax: 2245-443 Casilla: 43-A Alborada
 SUCURSAL - CUENCA: Ordóñez Lazo s/n y La Higuera PBX: 2 829-999
 SUCURSAL - AMBATO: Ciudadela Ficoa Calle de los Capulies C.C. Caracol Local 27-28 Telfs.: 2424-129 / 2829-709
 SUCURSAL - DICCENRO: (Guayaquil) Av. Juan Tanca Marengo Km. 1.5 C.C. Diccenro Local 55-56 PBX(04) 2628 888 / 2627 643 Ext.120 -121

SOLICITUD DE CREDITO C N° 000000442

CODIGO AGENTE: _____

CLIENTE:

NOMBRE O RAZON SOCIAL: Mauricio Fernando Roman Vildiciozo C.I. ☐ R.U.C. ☒ 1102437413001
 DIRECCION: Av. Cuxibamba y tena CIUDAD: Loja
 TELEFONO: 2586753 FAX: _____
 REPRESENTANTE LEGAL: _____ C.I. N°: _____
 DIRECCION DOMICILIO: Av. Rio Moranon y Rio Pilcomayo
 TELEFONO: 2573885 FAX: _____
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL: SI ☐ NO ☒ I.V.A. 12% ☐ I.V.A. 0% ☐

GARANTE:

NOMBRE: _____ C.I. N°: _____
 DIRECCION DOMICILIO: _____ CIUDAD: _____ TELEFONO: _____
 EMPRESA DONDE TRABAJA: _____ TELEFONO: _____ FAX: _____
 DIRECCION EMPRESA: _____
 PARENTESCO: _____

REFERENCIAS COMERCIALES:

EMPRESA	TELEFONO	VALOR CREDITO
1.- <u>Autopartes Japonesas S.A.</u>		<u>30.000,2</u>
2.- <u>Importadora Japonesa</u>	<u>571762</u>	<u>30.000,2</u>

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO	NUMERO DE CUENTA	FECHA DE APERTURA
1.- <u>Loja</u>	<u>2902274639</u>	<u>2009</u>
2.- <u>Loja</u>	<u>2902466081</u>	<u>2005</u>

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
1.- <u>Dr. Jorge L. Torres</u>	<u>Bolivar y Caba</u>	<u>0997004492</u>
2.- <u>Dr. Luis Espinosa</u>	<u>Av. Orillon del Zorro</u>	<u>2578075</u>

RESPONSABLES AUTORIZADOS PARA EMITIR ORDENES DE COMPRA:

NOMBRE	C.I.	FIRMA
1.-		
2.-		

Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a **Importadora Vega S.A.** para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

Los valores descritos en las facturas motivo de este crédito, se cancelarán dentro de los _____ días siguientes, a la fecha de la factura, en las oficinas de la empresa con cheque cruzado a nombre de **Importadora Vega S.A.**

Al cumplimiento del plazo establecido, me comprometo a pagar el valor de las facturas pendientes, pero vencido el plazo, me sujeto a cubrir el interés legal vigente por concepto de mora desde la fecha de la factura hasta el pago total. Me sujeto al juicio verbal sumario. Renuncio domicilio. Mi acreedor **Importadora Vega S.A.** Me demandará ante los Jueces de la Ciudad de Quito.

Cuenca, a _____ de _____ del 201 _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

N° _____
 Girada el _____
 UDS _____
 Vence el _____
 A la Orden de **IMPORTADORA VEGA S.A.**
 Cargo de _____
 Dirección _____
 Garante _____



C N° 0000442

Por USD\$ 8190,04

Vence _____ a _____ de _____ del 201 _____

A _____ Vista se servirá _____ Ud _____ Pagar por esta

Letra de Cambio, a la orden de **IMPORTADORA VEGA S.A.**

La Cantidad de _____

con el interés del _____ por ciento anual desde _____

Sin protesto. Exímese de presentación para aceptación y pago así como de aviso por falta de estos hechos.

Atentamente

ESPACIO RESERVADO PARA LA EMPRESA:

DATOS VERIFICADOS POR: _____ FIRMA: _____

OBSERVACIONES OFICIALES DE CREDITO: _____

FECHA: Cuenca, a _____ de _____ del 201 _____

APROBADO: ☐ NEGADO: ☐ SUSPENSO: ☐

CUPO ASIGNADO: _____ CODIGO CLIENTE: _____

CONTADO: ☐ CREDITO: ☐ DIAS PLAZO: _____

CODIGO DEL AGENTE ASIGNADO: _____

AUTORIZADO POR: _____ FIRMA: _____

(Adjuntar documentación de respaldo: Solicitante y Garante: Cédula de Identidad visible, papeleta de votación, copia de la declaración del Impuesto a la Renta, RUC actualizado, Nombramiento del Representante Legal, 1 copia de pago: luz, agua o teléfono. Las referencias Originales, Comerciales y Bancarias por Escrito).

ACEPTADA sin protesto. Valor Recibido
pago no podrá hacerse por partes, ni aun
herederos..... sujeto.....
A los jueces de esta ciudad, y al juicio ejec
o verbal sumario, a elección del demand
..... De
" POR AVAL " constitu
Solidariamente responsable.....
El pago no podrá hacerse por partes ni
por..... herederos, Estipul
..... Las demás condiciones conti
de la letra y en la aceptación.
..... Del
PÁGUESE a la orden de
..... Valor recibido. Sin protesto. El pai
podrá hacerse por partes ni aun por.....
Herederos, Estipul..... las demás
ciones constantes de la letra y en la acept
..... Del 20



homevega.com

CONTRATO DE OTORGAMIENTO DE LINEA DE CREDITO MERCANTIL

El solicitante Sr. _____ e Importadora Vega S.A. se someten a las siguientes condiciones de otorgamiento de línea de crédito mercantil.

1. La línea de crédito será otorgada y autorizada por IMPORTADORA VEGA S.A. para que el cliente pueda efectuar compras de los productos que comercializa y distribuye IMPORTADORA VEGA S.A. sin otra formalidad que la aceptación de la factura y las condiciones de venta incluida en ella.
2. IMPORTADORA VEGA S.A. se reserva el derecho de solicitar una garantía personal, en caso que el solicitante lo requiera. Con el objeto de facilitar las actividades comerciales, IMPORTADORA VEGA S.A. ha resuelto conceder al solicitante una línea de crédito mercantil de \$ _____ USD, cupo que solo podrá ser extendido por voluntad expresa de IMPORTADORA VEGA S.A. y que no afectará a las ventas de contado.
3. En todo caso se precisa que para cada operación de compra/venta, constituye un acto o negocio jurídico independiente y que la existencia del crédito se justificará a través de pagaré a la orden, letra de cambio, factura, nota de pedido o cualquier otra clase de documento comercial.
4. Para operar bajo el cupo de crédito otorgado, el solicitante personalmente o a través de cualquiera de sus empleados o dependientes que para el efecto designe y en virtud de este otorgamiento queden autorizados, formulará la correspondiente nota de pedido; quedando IMPORTADORA VEGA S.A. facultada para realizar el despacho, el cual será efectuado siempre y cuando el solicitante se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con la empresa.
5. Cada negociación se entenderá concluida cuando IMPORTADORA VEGA S.A. emita la correspondiente factura, obligándose el solicitante al pago de la misma, aún cuando dicha factura no estuviese firmada por aquel. En caso de incumplimiento en el pago el solicitante reconoce el derecho a IMPORTADORA VEGA S.A. para reclamar el valor de sus facturas incluso judicialmente, teniendo entonces el solicitante la posibilidad de actuar prueba en contrario, porque en principio, todas las facturas emitidas por IMPORTADORA VEGA S.A. se entienden plenamente aceptadas por el solicitante, aunque no lleve su firma por imposibilidad física originada en la distancia.
6. El solicitante se compromete pagar a IMPORTADORA VEGA S.A. la totalidad de las facturas recibidas en los plazos estipulados en dichas facturas, que sin embargo no excederán los _____ días a partir de la fecha de despacho salvo el caso de venta al contado cuyo pago es inmediato. Además se compromete a pagar a IMPORTADORA VEGA S.A. la tasa de interés máxima convencional vigente por mora, en caso de incumplimiento en el pago de sus facturas correspondientes.
7. En mi calidad de solicitante() garante () declaro que todos los datos consignados y/o suministrados en el formulario de solicitud de crédito son correctos y reales; por lo que autorizo (amos) expresa e irrevocablemente a nombre de la empresa y/o personal de Importadora Vega S.A. verifique cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información personal y de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito, incluso en caso de incurrir en mora en las obligaciones contraídas en virtud de la presente línea de crédito.
8. Para el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en este instrumento las partes renuncian fuero y domicilio, y se someten a los jueces competentes de la ciudad de _____ y al trámite verbal sumario y/o ejecutivo sin perjuicio de que IMPORTADORA VEGA S.A. pueda demandar en el domicilio del deudor y también por la vía penal en caso de haberse producido fraude, estafa o dolo.
9. Acepto los términos y condiciones estipuladas en el presente contrato, para lo cual adjunto (amos) firma y rúbrica.

FIRMA Y SELLO SOLICITANTE

CC

GARANTE

CC.

IMP VEGA S.A.

RUC 1790183750001

• **Quito:** Alonso de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. PBX. (02) 331 8729 Oficinas: (02) 331 7300 • **Tumbaco:** Av. Interoceánica pasando Ventura Mall y Metrocar. PBX. (02) 237 03167 / 237 09621 • **Guayaquil:** Cda. La Garzota. Av. Hno. Miguel y Guillermo Pareja "Junto al Café de Tere". PBX. (04) 262 8888 • **Guayaquil (Dicentro):** Av. Juan Tanga Marengo Km 1,5, Centro Comercial Dicentro, Local 55-56. PBX. (04) 262 8888 Ext. 120 • **Guayaquil (Aurora):** Av. León Febres Cordero Km 13½ PBX. (04) 262 8888 • **Cuenca:** Av. Ordóñez Lasso y La Higuera, sector Oro Verde. PBX. (07) 408 0800 / 408 0808 • **Ambato:** Av. Atahualpa y Balta, esquina del redondel de la policía. PBX. (03) 281 3700



homevega.com

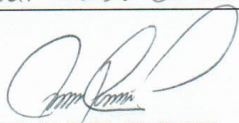
REQUISITOS PARA LA ACEPTACION DE CHEQUES POR PRIMERA VEZ

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CLIENTE

NOMBRES COMPLETOS: MAURICIO FERNANDO ROYAN UDOQUIESO
DIRECCION DEL DOMICILIO: AV. RIO MARIANO Y RIO PILCOMAYO
DIRECCION DE LA EMPRESA Y/O DEL TRABAJO: AV. CUXIBAYAN Y ANCONA
TELEFONOS DEL DOMICILIO Y/O DEL TRABAJO (CEL): 2573885
0993217604
CEDULA DE IDENTIDAD O RUC: 1102437413

REFERENCIAS DEL CLIENTE

CTA.CTE.BANCO: LOTS No.: 2900294639
CTA.AHORROS BANCO: LOTS No.: 2109000117
TARJETA DE CREDITO: 36021802725147 No.: DINERS CLUB
INGRESOS MENSUALES: _____
REFERENCIA COMERCIAL: IMP. TOTEBAYAN TELEF: 251763
REFERENCIA PERSONAL: ANQ. MIGUEL BURNEO TELEF: 0997004492


FIRMA DEL CLIENTE

• Quito: Alonso de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. PBX. (02) 331 8729 Oficinas: (02) 331 7300 • Tumbaco: Av. Interoceánica pasando Ventura Mall y Metrocar. PBX. (02) 237 03167 / 237 09621 • Guayaquil: Cda. La Garzota. Av. Hno. Miguel y Guillermo Pareja "Junto al Café de Tere". PBX. (04) 262 8888 • Guayaquil (Dicentro): Av. Juan Tanco Marengo Km 1.5, Centro Comercial Dicentro, Local 55-56. PBX. (04) 262 8888 Ext. 120 • Guayaquil (Aurora): Av. León Febres Cordero Km 13½ PBX. (04) 262 8888 • Guayaquil: Av. Ordóñez Lasso y La Higuayilla, sector Oro Verde. PBX. (04) 262 8888 / 262 8889 • Ambato: Av. Atahualpa y Balsa, centro del redondeo de la policía. PBX. (04) 262 8888

ANEXO # 12 EVALUACIONES REALIZADAS AL PERSONAL DE VENTAS

EVALUACION PERSONAL DE VENTAS

Nombre: Wilson Larrea
Línea: Línea de cocina
Fecha: 28-03-2016

1. Los pedidos para la elaboración y aprobación deben tener las firmas de:

- a) Cliente y jefe de almacén ☐
- b) Cliente y vendedor ☒
- c) Cliente y bodega ☐

2. El fin de semana quien puede realizar la autorización de pedidos a crédito?

- a) Jefe de almacén ☐
- b) Jefe de bodega ☐
- c) Caja ☒

3.Cuál es el monto que puede aprobar Crédito y Cobranzas?

- a) Hasta \$ 5000 dólares ☐
- b) Hasta \$ 2500 dólares ☒
- c) Montos superiores a \$ 5000 dólares ☐

4.Cuál es el porcentaje de descuento en productos nacionales para clientes finales y el plazo de pago?

- a) El 15% de descuento y dos pagos de 30 días ☐
- b) El 15% de descuento y seis pagos de 30 días ☐
- c) El 10% de descuento mas el 5% adicional y dos pagos de 30 días ☒

5.Cuál es el porcentaje que debe tener toda venta a crédito como anticipo y que documento de respaldo para que se garantice la cobranza?

Las ventas a crédito poseen el 10% de anticipo con algún documento que de la garantía de cobranza.

6. Que formas de pago acepta Importadora Vega?

Cheque, cheque en garantía, efectivo, cheques del exterior.

7. Al que tiempo de depositado el cheque se realiza la entrega de la mercadería?

- a) A las 24 horas laborables después de depositado el cheque ☐
b) A las 48 horas laborables después de depositado el cheque ☒
c) A las 72 horas laborables después de depositado el cheque ☐

8. Las notas de crédito tendrán un costo administrativo de \$15 dólares para que códigos de devolución?

- a) DV01, DV13, DV16 y DV18 ☒
b) DV01, DV10, DV15 y DV18 ☐
c) DV03, DV09, DV16 y DV18 ☐

9. El departamento de crédito y cobranzas deberá emitir y entregar los estados de cuenta mensualmente a los vendedores hasta que fecha lo debe hacer?

Se tiene que entregar hasta el día 10 de cada mes.

10. Cuando una venta está en mora y cuya cobranza no se ha realizado a que tiempo se le descuenta al vendedor de sus comisiones?

- a) A los 60 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones ☒
b) A los 30 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones ☐
c) A los 45 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones ☐

EVALUACION PERSONAL DE VENTAS

Nombre: Paul Castro
Linea: Linea de Ceramica
Fecha: 28/03/2016

1. Los pedidos para la elaboración y aprobación deben tener las firmas de:

- a) Cliente y jefe de almacén ☐
- b) Cliente y vendedor ☒
- c) Cliente y bodega ☐

2. El fin de semana quien puede realizar la autorización de pedidos a crédito?

- a) Jefe de almacén ☐
- b) Jefe de bodega ☐
- c) Caja ☒

3. Cuál es el monto que puede aprobar Crédito y Cobranzas?

- a) Hasta \$ 5000 dólares ☐
- b) Hasta \$ 2500 dólares ☒
- c) Montos superiores a \$ 5000 dólares ☐

4. Cuál es el porcentaje de descuento en productos nacionales para clientes finales y el plazo de pago?

- a) El 15% de descuento y dos pagos de 30 días ☐
- b) El 15% de descuento y seis pagos de 30 días ☐
- c) El 10% de descuento mas el 5% adicional y dos pagos de 30 días ☒

5. Cuál es el porcentaje que debe tener toda venta a crédito como anticipo y que documento de respaldo para que se garantice la cobranza?

Debe tener el 10% de anticipo y algún documento
que garantice la cobranza puede ser cheque o letra
de cambio.

6. Que formas de pago acepta Importadora Vega?

Las formas de pago son: Efectivo, cheque, cheques postfechados, cheques en garantía.

7. Al que tiempo de depositado el cheque se realiza la entrega de la mercadería?

a) A las 24 horas laborables después de depositado el cheque

☐

b) A las 48 horas laborables después de depositado el cheque

☒

c) A las 72 horas laborables después de depositado el cheque

☐

8. Las notas de crédito tendrán un costo administrativo de \$15 dólares para que códigos de devolución?

a) DV01, DV13, DV16 y DV18

☒

b) DV01, DV10, DV15 y DV18

☐

c) DV03, DV09, DV16 y DV18

☐

9. El departamento de crédito y cobranzas deberá emitir y entregar los estados de cuenta mensualmente a los vendedores hasta que fecha lo debe hacer?

Deben entregar hasta el 10 de cada mes

10. Cuando una venta está en mora y cuya cobranza no se ha realizado a que tiempo se le descuenta al vendedor de sus comisiones?

a) A los 60 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones

☐

b) A los 30 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones

☒

c) A los 45 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones

☐

EVALUACION PERSONAL DE VENTAS

Nombre: David Espinoza
Linea: Linea de buses
Fecha: 28-03-2016

1. Los pedidos para la elaboración y aprobación deben tener las firmas de:

- a) Cliente y jefe de almacén ☐
- b) Cliente y vendedor ☒
- c) Cliente y bodega ☐

2. El fin de semana quien puede realizar la autorización de pedidos a crédito?

- a) Jefe de almacén ☐
- b) Jefe de bodega ☐
- c) Caja ☒

3. Cuál es el monto que puede aprobar Crédito y Cobranzas?

- a) Hasta \$ 5000 dólares ☐
- b) Hasta \$ 2500 dólares ☒
- c) Montos superiores a \$ 5000 dólares ☐

4. Cuál es el porcentaje de descuento en productos nacionales para clientes finales y el plazo de pago?

- a) El 15% de descuento y dos pagos de 30 días ☐
- b) El 15% de descuento y seis pagos de 30 días ☐
- c) El 10% de descuento mas el 5% adicional y dos pagos de 30 días ☒

5. Cuál es el porcentaje que debe tener toda venta a crédito como anticipo y que documento de respaldo para que se garantice la cobranza?

el 10% de anticipo y algún documento que garantice la cobranza

6. Que formas de pago acepta Importadora Vega?

efectivo, cheque certificado cheque en garantía cheques del exterior.

7. Al que tiempo de depositado el cheque se realiza la entrega de la mercadería?

- a) A las 24 horas laborables después de depositado el cheque
- b) A las 48 horas laborables después de depositado el cheque
- c) A las 72 horas laborables después de depositado el cheque

X

8. Las notas de crédito tendrán un costo administrativo de \$15 dólares para que códigos de devolución?

- a) DV01, DV13, DV16 y DV18
- b) DV01, DV10, DV15 y DV18
- c) DV03, DV09, DV16 y DV18

X

9. El departamento de crédito y cobranzas deberá emitir y entregar los estados de cuenta mensualmente a los vendedores hasta que fecha lo debe hacer?

hasta el 10% de cada mes

10. Cuando una venta está en mora y cuya cobranza no se ha realizado a que tiempo se le descuenta al vendedor de sus comisiones?

- a) A los 60 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones
- b) A los 30 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones
- c) A los 45 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones

X

EVALUACION PERSONAL DE VENTAS

Nombre: Eduardo Gutierrez
Linea: Linea de Baños
Fecha: 28/03/2016

1. Los pedidos para la elaboración y aprobación deben tener las firmas de:

- a) Cliente y jefe de almacén ☒
- b) Cliente y vendedor ☐
- c) Cliente y bodega ☐

2. El fin de semana quien puede realizar la autorización de pedidos a crédito?

- a) Jefe de almacén ☐
- b) Jefe de bodega ☐
- c) Caja ☒

3.Cuál es el monto que puede aprobar Crédito y Cobranzas?

- a) Hasta \$ 5000 dólares ☐
- b) Hasta \$ 2500 dólares ☒
- c) Montos superiores a \$ 5000 dólares ☐

4.Cuál es el porcentaje de descuento en productos nacionales para clientes finales y el plazo de pago?

- a) El 15% de descuento y dos pagos de 30 días ☐
- b) El 15% de descuento y seis pagos de 30 días ☐
- c) El 10% de descuento mas el 5% adicional y dos pagos de 30 días ☒

5.Cuál es el porcentaje que debe tener toda venta a crédito como anticipo y que documento de respaldo para que se garantice la cobranza?

Un documento q garantice la cobranza y el 10% de anticipo

6. Que formas de pago acepta Importadora Vega?

Cheque postdatado, Cheque de gerencia, efectivo y cheque

7. Al que tiempo de depositado el cheque se realiza la entrega de la mercadería?

- a) A las 24 horas laborables después de depositado el cheque ☐
- b) A las 48 horas laborables después de depositado el cheque ☒
- c) A las 72 horas laborables después de depositado el cheque ☐

8. Las notas de crédito tendrán un costo administrativo de \$15 dólares para que códigos de devolución?

- a) DV01, DV13, DV16 y DV18 ☒
- b) DV01, DV10, DV15 y DV18 ☐
- c) DV03, DV09, DV16 y DV18 ☐

9. El departamento de crédito y cobranzas deberá emitir y entregar los estados de cuenta mensualmente a los vendedores hasta que fecha lo debe hacer?

Hasta el 10 de cada mes y debe estar revisado

10. Cuando una venta está en mora y cuya cobranza no se ha realizado a que tiempo se le descuenta al vendedor de sus comisiones?

- a) A los 60 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones ☐
- b) A los 30 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones ☒
- c) A los 45 días y una vez cobrado se le devuelve en la próxima liquidación de comisiones ☐

ANEXO # 13 INFORME DE ASISTENCIA DE LOS VENDEDORES A LA CAPACITACION

INFORME DE LA CAPACITACION REALIZADA AL PERSONAL DE VENTAS DE IMPORTADORA VEGA S.A.

Señora

CPA. TANIA CASTRO

JEFE ADMINISTRATIVO DE IMPORTADORA VEGA S.A.

Ciudad

De mis consideraciones

Por medio del presente procedo a informar que se realizo la capacitación al personal de ventas tanto internas como externas en lo relacionado a la política de crédito y cobranzas debiendo indicarle que se reportaron algunas novedades:

- El personal de ventas externas no llego a tiempo a la capacitación
- Por parte del personal de ventas internas no llegaron las siguientes personas: el Sr. Carlos Vimos y el Sr. David Cisneros y por lo mismo no realizaron el desarrollo de la evaluación. La razón que indicaron es que tenían que realizar una visita a sus clientes en las obras.
- El resto de personal asistió normalmente a la capacitación.

Estas son las novedades que se reportaron durante la capacitación.

Particular que informo a usted para los fines pertinentes.

Atentamente



Sra. Nancy Velasco

Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas.

ANEXO # 14 DOCUMENTOS DE RESPALDO DE LA CARTERA EN PROCESO LEGAL CONSORCIO DEL AUSTRO

Consulta de Causas

Para encontrar información sobre una causa, coloque en el formulario la mayor información posible sobre el juicio que busca, puede ser por nombres, número de causa o por nombres y número de causa. Si necesita ayuda, revise el [instructivo](#).

Nota: Si selecciona una materia en específico, la consulta devolverá únicamente causas relacionadas con dicha materia. Por tal razón, no se podrá elegir una judicatura en particular, porque se asume que consultará en todas las judicaturas relacionadas con la materia elegida.

Materia: -Todas- Nuevo

Judicatura: Listar

Año: -Todos-

Acto/Ofendido:

Número: Demandado/Imputado: consorcio del austro

Resultado(s) en su búsqueda

No. Judicatura	Año	Causa	Acto/Ofendido	Demandado/Imputado	Acción/Delito
1 JUZGADO CUARTO DE TRABAJO	2006	0434	DOMINGUEZ ZUÑIGA GONZALO EDUARDO	CHIRIBOGA POLIT RODRIGO P.L.D.Q.R. CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A., YU LEE CHANGUIN RAMON MANUEL, PRESIDENTE DE CORPORACION CFC	VERBAL SUMARIO
2 JUZGADO DECIMO NOVENO DE GARANTIAS PENALES	2006	0657	SALVATIERRA VEGA ERNESTO P.L.D.Q..R.	CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A - GENTE CONSORCIO DIRECTO -, RODRIGO CHIRIBOGA POLIT CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A	OTRO
3 JUZGADO TERCERO DE GARANTIAS PENALES	2007	0357	AGENTE FISCAL, DR. MANUEL CORDOVA COELLO, SALVATIERRA VEGA ERNESTO GUILLERMO	CHIRIBOGA POLIT RODRIGO, CHIRIBOGA POLIT RODRIGO PSPD. Y PLDQR. EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE DE CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A.	OTRO
4 JUZGADO QUINTO DE GARANTIAS PENALES	2008	0899	COMISARIA SEXTA DE POLICIA NACIONAL, TENORIO ERAZO JACQUELINE DEL ROCIO	CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A., VILLACIS LASSO KARLA	LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR
5 JUZGADO DECIMO DE LO CIVIL	2008	0089P	JUEZ 7 DE LO CIVIL DEL AZUAY	CHIRIBOGA POLIT RODRIGO, CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A - GENTE CONSORCIO DIRECTO -, VELEZ ABAD PABLO A.	DEPRECATORIO Y/O EXHORTO
6 JUZGADO VIGESIMO CUARTO DE GARANTIAS PENALES	2009	1716	GUERRA TORRES RAFAEL AB, VARGAS GARCIA MARISOL AB.	CHIRIBOGA POLIT RODRIGO P.L.D.Q.R. CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S.A.	GENERAL
7 JUZGADO VIGESIMO DE GARANTIAS PENALES	2010	1227	VERGARA VELIZ HARRY GREGORIO	CONSORCIO DEL AUSTRO AUSTROCIRCULO S,A	LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

ESPACIO RESERVADO PARA LA EMPRESA:

DATOS VERIFICADOS POR: _____ FIRMA: _____

OBSERVACIONES OFICIALES DE CREDITO: _____

FECHA: Cuenca, a _____ de _____ del 201 _____

APROBADO: ☐ NEGADO: ☐ SUSPENSO: ☐
CUPO ASIGNADO: _____ CODIGO CLIENTE: _____
CONTADO: ☐ CREDITO: ☐ DIAS PLAZO: _____
CODIGO DEL AGENTE ASIGNADO: _____

AUTORIZADO POR: _____ FIRMA: _____

(Adjuntar documentación de respaldo: Solicitante y Garante: Cédula de Identidad visible, papeleta de votación, copia de la declaración del Impuesto a la Renta, RUC actualizado, Nombramiento del Representante Legal, 1 copia de pago: luz, agua o teléfono. Las referencias Originales, Comerciales y Bancarias por Escrito)

ACEPTADA sin protesto. Valor Recibido. El pago no podrá hacerse por partes, ni aun por herederos. Sujeto.

A los jueces de esta ciudad, y al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.

• *[Firma]* Del 201

"POR AVAL" constituido.

Solidariamente responsable con sin protesto

El pago no podrá hacerse por partes ni aun por herederos. Estipulado.

Las demás condiciones contenidas de la letra y en la aceptación.

Del 201

PÁGUESE a la orden de

Valor recibido. Sin protesto. El pago no podrá hacerse por partes ni aun por herederos. Estipulado.

las demás condiciones constantes de la letra y en la aceptación.

Del 201



MATRIZ - QUITO: Calle Alonso de Torres s/n y Av. Mariscal Sucre - Sector C.C. EL Bosque PBX: 3317-300 FAX: (593-2) 3318-816 Casilla 171200-313
SUCURSAL - TUMBACO: Av. Intercomercial s/n y Calle González Suárez PBX: 2373-102
SUCURSAL - GUAYAQUIL: Cofia Garzola Av. Hno. Miguel Mz. 108 Solar 8-9 y Guillermo Pareja PBX: 04 2627-643 Fax: 2245-443 Casilla: 43-A Alborada
SUCURSAL - CUENCA: Ordóñez Lazo s/n y La Higuera PBX: 2 829-999
SUCURSAL - AMBATO: Ciudadela Ficoa Calle de los Capules C.C. Caracol Local 27-28 Telfs: 2424-129 / 2829-709
SUCURSAL - DICCENRO: (Guayaquil) Av. Juan Tanco Marengo Km. 1.5 C.C. Diccenro Local 55-56 PBX(04) 2628 888 / 2627 643 Ext.120-121

SOLICITUD DE CREDITO C Nº 0000208

CLIENTE:

CODIGO AGENTE: 0011405

NOMBRE O RAZON SOCIAL: CONSORCIO DEL AUSTRO

DIRECCION: RIO PAJORA 2-9 Y GUAPONDELIG

TELEFONO: 2808510

C.I. ☐

R.U.C. ☒

0992762357001

CIUDAD: CUENCA

REPRESENTANTE LEGAL: ZOLA KATHERINE PONCE BARAHONA

FAX:

DIRECCION DOMICILIO: MUCHO MTE 2 MZ. 2951 V. 14 VICTORIA DEL RIO

TELEFONO: 0990104689

C.I. Nº:

CONTRIBUYENTE ESPECIAL:

SI ☐

NO ☒

FAX:

I.V.A. 12% ☒

I.V.A. 0% ☐

GARANTE:

NOMBRE:

DIRECCION DOMICILIO:

CIUDAD:

C.I. Nº:

EMPRESA DONDE TRABAJA:

TELEFONO:

DIRECCION EMPRESA:

TELEFONO:

FAX:

PARENTESCO:

REFERENCIAS COMERCIALES:

EMPRESA

1.-

TELEFONO

VALOR CREDITO

2.-

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO

1.-

NUMERO DE CUENTA

FECHA DE APERTURA

2.-

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE

1.-

DIRECCION

TELEFONO

2.-

RESPONSABLES AUTORIZADOS PARA EMITIR ORDENES DE COMPRA:

NOMBRE

C.I.

FIRMA

1.-

2.-

Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a Importadora Vega S.A. para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

Los valores descritos en las facturas motivo de este crédito, se cancelarán dentro de los ____ días siguientes, a la fecha de la factura, en las oficinas de la empresa con cheque cruzado a nombre de Importadora Vega S.A.

Al cumplimiento del plazo establecido, me comprometo a pagar el valor de las facturas pendientes, pero vencido el plazo me sujeto a cubrir el interés legal vigente por concepto de mora desde la fecha de la factura hasta el pago total. Me sujeto al juicio verbal sumario. Renuncio domicilio. Mi acreedor Importadora Vega S.A. Me demandará ante los Jueces de la Ciudad de Quito.

Cuenca, a ____ de ____ del 201 ____

FIRMA DEL SOLICITANTE

Nº _____

Girada el _____

UD\$ _____

Vence el _____

A la Orden de IMPORTADORA VEGA S.A.

Cargo de _____

Dirección _____

Garante _____

Dirección _____

C Nº 0000208

Por USD\$ _____

Vence _____ a _____ de _____ del 201 ____

A _____ Vista se servirá Ud _____ Pagar por esta

Letra de Cambio, a la orden de IMPORTADORA VEGA S.A.

La Cantidad de _____

con el interés del _____ por ciento anual desde _____

Sin protesto. Exímese de presentación para aceptación y pago así como de aviso por falta de estos hechos.

A _____

Atentamente

IMPORTADORA VEGA S.A.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0992762357001
RAZON SOCIAL: CONSORCIO DEL AUSTRO ...
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PONCE BARAHONA ZOILA KATHERINE
CONTACTO: VILLACRES ESPINOZA PETITA DALINDA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	12/06/2012	FEC. CONSTITUCION:	15/05/2012
FEC. INSCRIPCION:	12/06/2012	FECHA DE ACTUALIZACION:	12/07/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: CUENCA Calle: RIO PALOZA Número: 2-9 Intersección: GUAPONDELIC
Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DE LA UNIDAD DE POLICIA COMUNITARIA Celular: 0990104689 Email:
consorciodelaustro@hotmail.es

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY	CERRADOS:	0



Mena Gabriela Ponce Charletta
DELEGADO DEL R.U.C.
Servicio de Rentas Internas
LITORAL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: RCMENA

Lugar de emisión: GUAYAQUIL AV FRANCISCO Fecha y hora: 12/07/2013 12:59:55

Página 1 de 2

SRI.go

ANEXO # 15 SOBRE CARTERA EN PROCESO LEGAL.

INFORME DEL ABOGADO SOBRE EL CLIENTE CONSORCIO DEL AUSTRO

Informe de parte del Abogado Juan Ponce:

El estado del reclamo contra "Consortio del Austro" es de estudio; **no hay una demanda aún ni la puede haber mientras no se clarifiquen ciertos punto mínimos** que hagan posible la recuperación efectiva, porque el ente a demandar es un fantasma, y si se quiere una recuperación, debe precisarse muy bien contra quienes dirigir la acción, ya que la "documentación" dada por el cliente apunta a que el crédito sea irrecuperable (la única información creíble es que hizo alguna obra en el centro de entrenamiento de Totoracocha)

No hay datos de ubicación de Patricio Orellana Ascaribay o identidad de otros conformantes del "Consortio"; es **necesario** encontrar su domicilio donde citarlo, primero.

Los cheques, nunca fueron presentados al cobro; ahora, tal como están, sin haber sido presentados al cobro y pasados mas 18 meses del giro, no sirven para ninguna acción legal; únicamente sirven como demostración circunstancial de que Zoila Ponce, la giradora, efectivamente intervino en el negocio y ofreció pago.

El único documento es una letra de cambio en blanco aceptada por Zoila Ponce, lo que así es una obligación solo de Zoila Ponce, quien parece ser la secretaria de una oficina, persona sin ninguna importancia en el quehacer del tal "consorcio", con domicilio en un barrio popular de Guayaquil (Mucho Lote 2); es muy cuidadosa para contestar su celular, y si le vamos a cobrar siete mil dólares, seguramente se va a defender como se defienden las vivanderas de los mercados.

La escritura de poder es otorgada por un supuesto y no identificado "consorcio del Austro", que no determina quienes lo conforma, qué mismo es y hace, sin Ruc ni nombramiento de representante, solo que su apoderada es la señora Zoila Ponce ... definitivamente es un error notarial que haya aprobado tan deficiente escritura.

Con la finalidad de cubrir gastos de búsqueda de información, obtención de escritura en la notaría, constatación de domicilio de Zoila Ponce, y búsquedas referenciales en todo el país, solicito se me provea de \$200 dólares, para continuar atendiendo el tema, y definir cuál es la mejor forma de demandar **a las dos personas** cuyo nombre por lo menos se conoce.

Además, necesitamos las facturas despachadas y guías de transporte (entrega) de la mercadería, para revisar si es mejor optar por la vía de demandar las facturas y que los otros documentos sean prueba de la transacción...

Antes de tener el panorama adecuadamente estudiado no ofrezco una demanda, por considerarla prematura.

Quedo en espera de vuestros comentarios e instrucciones,

Saludos,

Juan Ponce

ANEXO # 16 MANUAL DE FUNCIONES CRÉDITO Y COBRANZAS

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

REPORTA A	Gerente Administrativo Financiero /Supervisor Nacional de Crédito y Cobranzas/ Gerente de Sucursal
SUPERVISA A	Asistentes de Crédito y Cobranzas / Personal de Caja

Misión del puesto de trabajo

Controlar y supervisar las funciones de cajas asignadas así como la recuperación de cartera vencida y notificación de estados de cuentas a clientes morosos, generando a la empresa el flujo efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones y así lograr una venta segura.

Principales funciones de su puesto de trabajo

- Verificación de solicitudes de crédito a nuevos clientes y actualización de datos de clientes antiguos.
- Verificación de datos de clientes en la base de datos del Buró de Crédito.
- Realizar llamadas telefónicas para confirmar cobros.
- Revisar semanalmente lunes y miércoles el reporte de cheques posfechados.
- Realizar visitas a clientes para efectos de cobro de valores importantes que necesiten una gestión directa.
- Revisar Notas de pedido de vendedores con detalle de crédito pendiente para su aprobación respectiva (autorizaciones).
- Elaborar y enviar reporte semanal de cartera por vendedor a la Supervisión Nacional de Cartera.
- Revisión y aprobación del cuadro de comisiones con Gerencia.
- Realizar la respectiva gestión de cobro, resolución de problemas por cartera con cajeras y ejecutivos de ventas.
- Registrar mensualmente el diario de traspaso de los valores reflejados en los anexos de clientes y anticipos de clientes hasta el 3 de cada mes.
- Imprimir anexos para el balance mensual de clientes, anticipo clientes y cuentas por cobrar varias hasta el 3 de cada mes.
- Clasificar y actualizar en el sistema el tipo de cliente Bueno, Regular, Malo y Eventual.
- Revisión de toda la cartera de clientes, cuentas por cobrar varias y anticipo de los mismos y efectuar los respectivos ajustes o reclasificaciones mediante asientos de diario en el sistema.
- Reunión semanal con ejecutivos de ventas para analizar la cartera.
- Mantener reuniones periódicas con la Supervisión Nacional de Cobranzas para discutir la cartera vencida y evaluar las razones de incobrabilidad.

- Supervisar el archivo de facturas emitidas, ingresos de caja, pedidos, notas de débitos y créditos a clientes. Así como también los reportes de cobranzas y toda la documentación a su cargo.
 - Elaboración de reporte de pedidos pendientes por facturar y enviarlos a la Supervisión Nacional de Cartera.
 - Imprimir el 1 de cada mes listado de retenciones en la fuente de clientes del mayor general y entregar a caja para su revisión.
 - Transferir las cuentas pendientes de cobro por compras de mercadería de empleados de la cuenta de clientes a nómina.
 - Elaborar y enviar flujo de cobros semanal a Gerencia de Sucursal, Contabilidad, Gerencia Financiera y Supervisión Nacional de Crédito.
 - Cumplir y hacer cumplir la política de Crédito de la Empresa.
 - Cumplir con los indicadores de Gestión asignados.
 - Participar en la contratación y designación horarios laborales del personal de caja.
 - Elaboración de cronogramas de arqueos de caja (2 por semana).
 - Retiro de excedente de dinero al personal de caja y depositar en caja fuerte.
 - Envío depósitos bancarios de las ventas del día.
 - Control y seguimiento de pago de vouchers y recaps de tarjetas de crédito.
 - Contabilización de cheques protestados y recuperación de los mismos.
 - Entrega de certificados comerciales a clientes bajo su petición.
 - Salvaguardar los intereses de la Empresa y mantener la confidencialidad sobre toda información interna.
 - Determinar en conjunto a la Supervisión Nacional de Crédito y Cobranzas planes de acción con dificultades y respectivos seguimientos.
 - Capacitación al área de Ventas y Cajas con las políticas de crédito
- ***Arqueo máquina café Design (UIO).

REQUISITOS MINIMOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

Edad: 28 a 36 años.

Género: Femenino

Formación: Título CPA, Administración de Empresas, Economía o afines.

Experiencia: Mínima de dos años en el cargo en empresas similares

ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS1

REPORTA A	JEFATURA ADMINISTRATIVA / JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS
SUPERVISA A	NA

Misión del puesto de trabajo

Analizar y ejecutar las actividades de crédito y cobranzas que garanticen el logro de objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Principales funciones de su puesto de trabajo

- Verificar las solicitudes de crédito a nuevos clientes.
- Actualizar la base de datos de clientes antiguos.
- Verificar la información de clientes en la base de datos generada por el Buró de Crédito.
- Realizar llamadas a los clientes para hacer la gestión de cobranzas.
- Receptar revisar diariamente las facturas emitidas por personal de caja (lunes y martes).
- Receptar los ingresos de caja diarios (lunes y martes).
- Revisar los cierres de caja emitidos por el cajero considerando las secuencias de los documentos entregados y las papeletas de depósitos con sus respectivos respaldos, donde deberá constar la firma del control diario.
- Revisar las notas de pedido de los vendedores de acuerdo a las condiciones de negociación que cumpla con las políticas de la empresa (plazo, descuento, etc.), autorizaciones.
- Elaborar reportes por motivos de notas de crédito, pedidos que no cumplen con la política de crédito e informe de motivos por devoluciones hasta el 5 de cada mes.
- Calificar y actualizar en el sistema el tipo de cliente Bueno, Regular, Malo y Eventual.
- Recibir diariamente por el cajero los cheques posfechados para su respectiva custodia.
- Contabilizar, dar seguimiento y recuperarlos cheques protestados.
- Entregar cheques posfechados a la fecha de depósito al cajero para la respectiva gestión.
- Liquidar comisiones de ventas mensualmente (vendedores) y entregar a Jefatura de cobranzas.
- Revisar la cartera de clientes, cuentas por cobrar varias y anticipo de los mismos y efectuar los respectivos ajustes o reclasificaciones mediante asientos de diario en el sistema.
- Transferir las cuentas pendientes de cobro por compras de mercadería de empleados de la cuenta de clientes a nómina.
- Cumplir y hacer cumplir la Política de Crédito y Cobranzas.
- Retirar el excedente de dinero al personal de caja y depositarlo en caja fuerte.
- Recibir, controlar y depositar los valores de las ventas del día.
- Coordinar con personal de mensajería la certificación de cheques.
- Elaborar cronogramas de arqueos de caja (2 por semana).
- Cuadrar anticipos de clientes con el sistema y emitir los respectivos anexos al 3 de cada mes.
- Gestionar las devoluciones de dinero a clientes (imprimir estado de cuenta, revisar forma de pago y enviar a gerencia para la respectiva autorización).
- Coordinar las anulaciones de vouchers por cancelación de compra.
- Capacitar al personal nuevo para caja sobre políticas y funciones.
- Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.