



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

TITULACION DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auditoría de gestión al departamento de cartera y cobranzas de John's Lubricadora de la ciudad de Cuenca, período primer semestre año 2010.

Trabajo de fin de carrera

AUTORAS: Álvarez Terán, Tania Elizabeth  
Guamán Niveló, Mónica Alejandrina

DIRECTOR: Donoso Toledo, Guido Ricardo Eco.

Centro Universitario Cuenca

Año: 2012



Eco. Ricardo Donoso

Director del Trabajo de fin de titulación

## CERTIFICA:

Que el presente trabajo de **Auditoría de Gestión en el Departamento de Cartera y Cobranzas de John's Lubricadora de la ciudad de Cuenca**, realizado por las profesionales en formación: Tania Elizabeth Álvarez Terán y Mónica Alejandrina Guamán Niveló, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Cuenca, octubre del 2011

.....  
**DIRECTOR DE TESIS**



## Acta de Cesión de Derechos

Nosotras, Tania Elizabeth Álvarez Terán y Mónica Alejandrina Guamán Niveló, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente aceptamos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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".

Cuenca, octubre del 2011

.....  
Tania Álvarez Terán  
C.I. 0102690567

.....  
Mónica Guamán Niveló  
C.I. 0102907623



## Autoría:

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones son de responsabilidad de las autoras

.....

Tania Álvarez Terán  
C.I. 0102690567

.....

Mónica Guamán Niveló  
C.I. 0102907623



### **Dedicatoria:**

A mis padres, quiénes con su esfuerzo y sacrificio me permiten ser parte de las personas que desean mejorar a través de la educación.

A mi esposo Javier, quién ha sido un apoyo muy importante en el transcurso de mi formación profesional.

A mis hijos, Marcelita, José Gabriel y Camila, quiénes alumbran aquellos caminos de obscuridad y alegran los días de tristeza.

Y a mis hermanos, quiénes son el soporte y sustento de mi formación como persona y profesional.

**Tania Álvarez Terán**



## **Dedicatoria:**

A Dios, por la vida concedida y porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y brindándome fortaleza para continuar

A mis hijos Mateo y Emily, quiénes se han sacrificado conmigo, en el tiempo no dedicado a ellos, y son el pilar que sostiene mi deseo de superación.

A mi madre y hermanos que siempre me apoyaron incondicionalmente para el logro de las metas trazadas.

**Mónica Guamán Niveló**



## Agradecimiento

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por motivar constantemente la superación personal y profesional de sus estudiantes.

Al señor John Guayacondo, Gerente y personal de John's Lubricadora de la ciudad de Cuenca, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Director de Tesis Eco. Ricardo Donoso, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra práctica profesional y a todos los profesores que participaron en el curso de formación.

A nuestras compañeras de estudio quienes desde el inicio de la carrera universitaria nos apoyaron incondicionalmente.

**Las autoras**



## INDICE DE CONTENIDOS

	<i>Página</i>
<i>Portada</i>	<i>i</i>
<i>Certificación del Director</i>	<i>ii</i>
<i>Acta de Cesión de Derechos</i>	<i>iii</i>
<i>Autoría</i>	<i>iv</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>vi</i>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>x-xii</b>
 <b>CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA LUBRICADORA DE PROPIEDAD DEL SEÑOR JOHN GUAYACONDO.</b>	
1.1. <i>Antecedentes de la empresa</i>	2
1.2. <i>Base Legal</i>	6
1.3. <i>Plan Estratégico</i>	8
 <b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. <i>Antecedentes</i>	11
2.2. <i>Auditoría de Gestión Base Conceptual</i>	13
2.3. <i>Proceso de la Auditoría de Gestión</i>	22
2.4. <i>Indicadores de gestión</i>	30
2.5. <i>Herramientas para la Auditoría de Gestión</i>	36
 <b>CAPITULO III: DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION</b>	
3.1. <i>Conocimiento Preliminar</i>	46
3.2. <i>Notificación de Inicio de Auditoría</i>	47
3.3. <i>Comunicación de la visita previa</i>	48
3.4. <i>Conformación Equipo de Trabajo</i>	53
3.5. <i>Acta de Inicio de Auditoría</i>	54
3.6. <i>Índice de Papeles de Trabajo</i>	55
3.7. <i>Memorando Preliminar</i>	56
3.8. <i>Evaluación Preliminar</i>	60
3.9. <i>Matriz de Ponderación</i>	62
3.10. <i>Análisis F.O.D.A</i>	65
3.11. <i>Indicadores de Gestión</i>	68
3.12. <i>Cédulas Narrativas</i>	75
3.13. <i>Encuestas</i>	76
3.14. <i>Hallazgos de la Auditoría de Gestión</i>	83
 <b>FASE IV Comunicación de Resultados</b>	
4.1. <i>Carta de presentación</i>	87
<i>Índice de contenidos</i>	88
 <b>CONCLUSIONES</b>	 99
<b>RECOMENDACIONES</b>	100
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	101
<b>ANEXOS</b>	103



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Auditoría de Gestión fue realizada en la empresa del señor John Guayacondo, durante el período enero a diciembre del año 2010; empresa dedicada a los servicios de lubricación de vehículos así como de la venta al por menor de aceites, filtros y lubricantes de diferentes marcas. El objetivo general fue evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrolla la gestión en el área de cartera y cobranzas y verificar si se logran los objetivos de la entidad. Finalmente se exponen conclusiones y recomendaciones con aspectos relevantes encontrados en la tesis.

Debido a algunas falencias en el departamento de crédito y cobranzas de la empresa mencionada, se ha propuesto la siguiente auditoría de gestión al área de créditos y cobranzas, la cual se compone de cuatro capítulos, los mismos que permitirán tener un conocimiento de la entidad, así como su desenvolvimiento durante el primer semestre del año 2010. Con esta se podrá medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos y actividades realizadas en dicha área.



# **CAPITULO I**



## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Reseña histórica de la empresa**

El inicio de la lubricadora data del año 1992, brinda el servicio de lavado y lubricado de autos; para lo cual rentaba el terreno que en la actualidad es de propiedad de la lubricadora; como todo negocio que recién comienza trabajaba de manera rustica; actualmente cuenta con un terreno de 576 metros cuadrados en donde dispone de la infraestructura básica para el desempeño de sus labores, cuenta con diez operarios para las actividades del taller; en la oficina administrativa tiene doce empleados actualmente brinda únicamente el servicio de lubricación de vehículos; ha incrementado su negocio dedicándose a la venta y distribución de todo tipo de filtros y aceites.

### **Tipo de empresa**

Jonh's Distribuciones es una empresa familiar, de orden comercial dedicada a la venta y distribución al por menor, esta empresa se dedica a dar servicio de lubricación de vehículos de uso particular y de transporte tanto de pasajeros como de carga. Al igual que es distribuidor al por menor de aceites y lubricantes en diferentes marcas; esta distribución se realiza en la zona del Austro, así como en la zona costa llegando hasta El Triunfo.

### **Entidades que regulan las actividades de la empresa**

La empresa se encuentra regulada por las siguientes entidades públicas:

El Servicio de Rentas Internas, con el RUC número 0102979606001, obligada a presentar la siguiente información:

Declaración mensual del IVA

Anexos mensuales

Impuesto a la renta

Anexos relación de dependencia



El Ministerio de Relaciones Laborales, con número 0102979606

Contrato de los empleados

Pago de utilidades

Pago de los beneficios de Ley

Actas de finiquito

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, con número patronal

Pagos de planillas

Avisos de entrada y salida

Avisos de enfermedad

Avisos de faltas

Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca,

Patente

Permiso de funcionamiento

Permiso de letreros

Predios urbanos

### **OTROS**

Gremio de Artesanos del Azuay,

Consejo de Gestión Ambiental (CGA),

Benemérito Cuerpo de Bomberos,

ETAPA (reciclaje de residuos de aceites usados y envases vacíos).

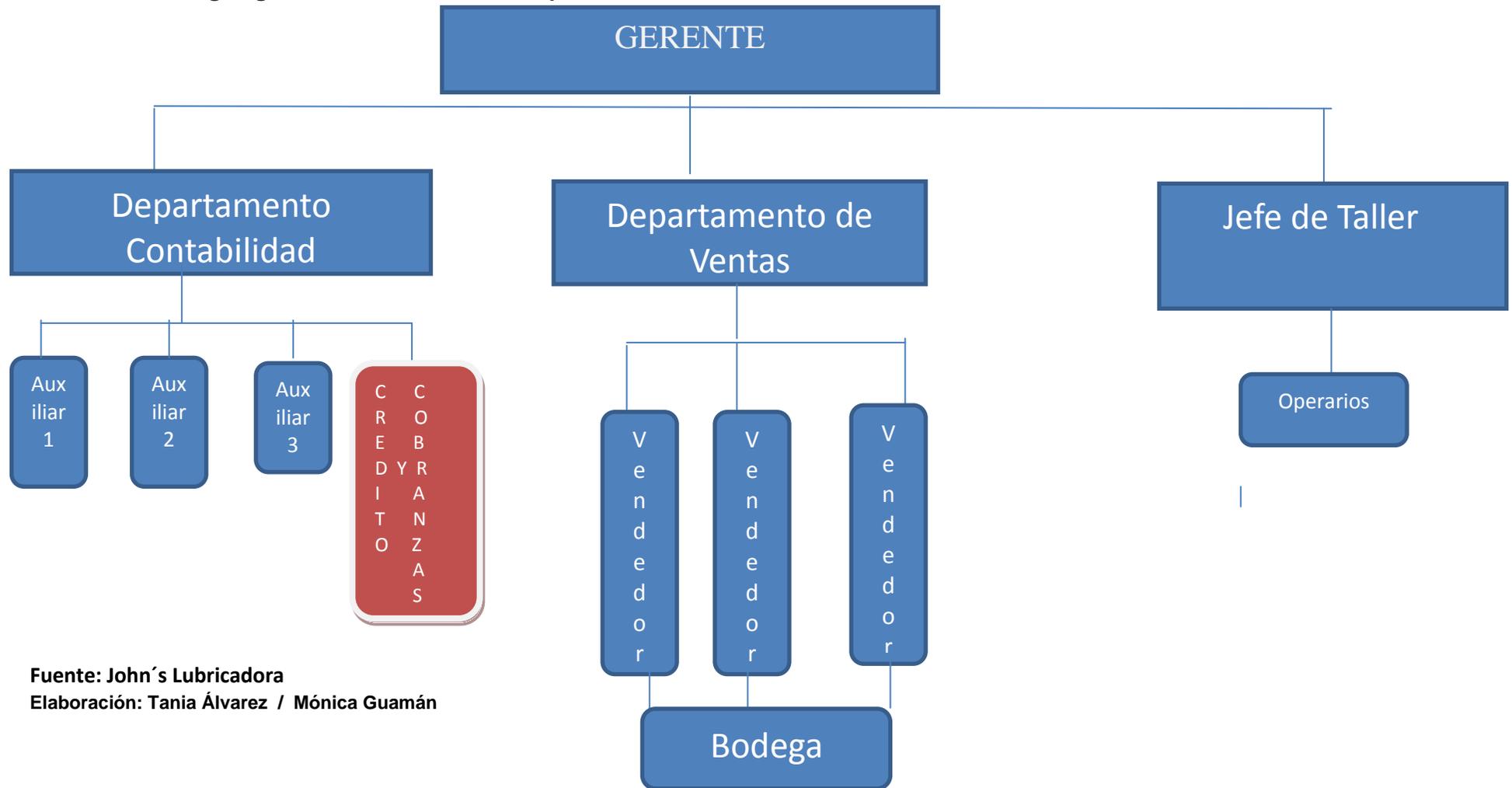
### **Ubicación**

JOHN'S LUBRICADORA; está localizada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Yanuncay, en la Avenida Primero de Mayo y Alfonso María Mora esquina, por un frente está lindera con el río Yanuncay; y por el otro frente tiene a la Lavadora de Vehículos OTTO'S CARWASH



Organigrama Estructural de la Empresa

Gráfico # 1



Fuente: John's Lubricadora

Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán



**Organigrama Funcional**

**Gráfico # 2**

AREA ADMINISTRATIVA	AREA CONTABLE	FUNCIONES	AREA DE VENTAS	FUNCIONES
<p>Gerente Sr. John Guayacondo Responsable de la administración total de la empresa. Análisis y aprobación en casos especiales de los créditos otorgados.</p>	<p>Contadora Ing. Jenny Falconí</p>	<p>Es la persona encargada de presentar la información requerida por las entidades de control (SRI, IESS, MRL)</p>	<p>Agentes de Ventas Marco Prieto Hugo Avila Israel Pizarro</p>	<p>Los vendedores una vez que obtienen los estados de cuenta de sus clientes proceden también con la gestión de la cobranza.</p>
	<p>Jefe Departamental Mónica Guamán</p>	<p>Encargada de generar y revisar reportes para la Contadora</p>		
	<p>Auxiliares Contables Gabriela Bermeo Rosario Cárdenas</p>	<p>Encargadas de ingresar la información al sistema</p>	<p>Ventas Usuario Final Patricia Zhingri</p>	
	<p><b>Cartera y Cobranzas</b> <b>Sra. Cecilia Guayacondo</b></p>	<p>Transcurrido el plazo otorgado la persona de cobranzas realiza la gestión de seguimiento para la cancelación de la factura.</p>		

**Fuente: John's Lubricadora**

**Elaboración: Tania Álvarez Mónica Guamán**



## Departamento de cartera y cobranzas

Actualmente el Departamento de Cartera y Cobranzas de John's Lubricadora está compuesto por una persona encargada de la revisión de documentos (auxiliar contable) para otorgar los créditos, otra persona que se encarga de la gestión de cobranzas desde la oficina.

### 1.2 Base Legal

John's Lubricadora es una empresa unipersonal, privada que cumple con las disposiciones que imponen los organismos de control que regula este tipo de empresas. Asignado con el número de RUC 0102979606001; con fecha de apertura en el año 1992 y demás documentos descritos en las entidades que lo regulan.

### Organigrama Funcional del Departamento de cartera y cobranzas

Gráfico # 3

DEPARTAMENTO DE CARTERA Y COBRANZAS				
FUNCIONARIO	Cecilia Guayacondo Jefe de Cartera	Marco Prieto Vendedor – Cobrador	Hugo Avila Vendedor - Cobrador	Israel Pizarro Vendedor-Cobrador
ACTIVIDADES	Encargada de generar y revisar reportes de cartera semanalmente	Cubre las zonas tanto en ventas como en cobranzas: Cuenca norte Girón – Santa Isabel Azogues norte Paute	Cubre las zonas, tanto en ventas como en cobranzas Cuenca sur Oriente Azogues sur	Cubre las zonas: de la costa tanto en ventas como en cobranzas.

Fuente: John's Lubricadora

Elaboración: Tania Álvarez Mónica Guamán



## **Manual de funciones**

Dentro de las funciones a cargo de la persona del departamento de Crédito y Cobranzas tenemos.

### **Para el área de crédito:**

- Vendedores: encargados de receptor la documentación solicitada a los clientes para otorgar el crédito.
- Recepción y revisión de dicha documentación por parte de la auxiliar contable.
- Revisión en central de riesgos de cada cliente así como también la verificación de las referencias tanto comerciales como personales.
- Luego de las revisiones se entrega al departamento de facturación para el posterior despacho de la mercadería.

### **Para el área de cobranzas.**

Una vez realizada la factura pasa al archivo donde la persona encargada separa las facturas de crédito y las de contado.

- Luego de archivadas la persona de cobranzas revisa que lo facturado este de acuerdo con lo solicitado por el cliente.
- Transcurrido el plazo otorgado la persona de cobranzas realiza la gestión de seguimiento para la cancelación de la factura.
- Los vendedores una vez que obtienen los estados de cuenta de sus clientes proceden también con la gestión de la cobranza.



### 1.3 Plan estratégico

#### Misión

Ayudar a mejorar la vida útil de los vehículos de nuestros clientes, brindando a los mismos una gama de servicios óptimos de la manera más eficiente con profesionalismo y responsabilidad

#### Visión

Continuar siendo una de las lubricadoras de más acogida en la provincia, con mayor respaldo y seriedad en los trabajos de mantenimiento de vehículos, priorizando el bienestar de nuestros clientes ofreciéndoles la mejor atención y calidad en nuestros productos, en el menor tiempo posible

#### Valores

- Proporcionar un excelente servicio al cliente.
- Buscar un beneficio común empresa- clientes- medio ambiente.
- Crecimiento conjunto de la empresa para la sociedad.
- Impulsar nuevas fuentes de trabajo.
- Cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control del estado.

#### Objetivos estratégicos.

Uno de los objetivos de la empresa es crecer económicamente, para lograr mayor competitividad en el mercado, con el fin de abarcar otras zonas del país, lo que la fortalecerá logrando de esta manera conseguir la distribución de productos importados con marca propia.

- Reducir en un 50% cartera vencida frente al total de créditos otorgados durante el primer semestre del año 2010.



- Incrementar en un 90% el número de llamadas realizadas para la gestión de cobranza.
- Disminuir en un 80% el riesgo crediticio.
- Aumentar en un 60% los créditos otorgados que cumplan totalmente con los requisitos establecidos.
- Aumentar en un 80% el nivel de satisfacción de los clientes.



# **CAPITULO II**

## **Marco Teórico**



## MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

### 2.1 Antecedentes

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas; así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se



están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.<sup>1</sup>

### **Control de Gestión**

Es un proceso por el cual la gerencia influye en el personal de la organización, para la implantación de las estrategias y la consecución de los objetivos definidos.

### **Objetivo**

Asegurar que la conducción de la gestión de una organización y sus resultados se orienten de acuerdo a las líneas estratégicas definidas.

### **Características**

- Integral
- Continuo
- Selectivo
- Creativo
- Efectivo y eficiente
- Adecuado
- Adaptable
- Flexible

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos

---

<sup>1</sup> Disponible en: [http:// www.monografias.com/ trabajo10/era/era.shtml/](http://www.monografias.com/trabajo10/era/era.shtml/) consultado el 10 junio 2011



- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la Institución.<sup>2</sup>

## 2.2 Auditoria de Gestión

### Definición<sup>3</sup>

La auditoría de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de eficiencia y eficacia, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los mismos.

Este tipo de auditoria se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en la manera que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.

---

<sup>2</sup> Robert M. Antony, *Implantación de Estrategias*; Vijay Govindarajan, 2008

<sup>3</sup> Cepeda Alonso Gustavo, *Auditoría Y Control Interno*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.



## Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión<sup>4</sup>

- **Medición y comparación de logros**

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.

- **Control interno eficaz**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- **Cultura de la responsabilidad**

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- **Mejoramiento de la planificación**

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- **Necesidad de un buen sistema de información integral**

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

---

<sup>4</sup> Maldonado, E. Milton K: *Auditoría de Gestión*, tercera edición, Ecuador, 2006



### Objetivos de auditoría de gestión<sup>5</sup> / <sup>6</sup>

- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los estados financieros.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

---

<sup>5</sup> Maldonado, E. Milton K: *Auditoría de Gestión*, tercera edición, Ecuador, 2006

<sup>6</sup> Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml> Consultado el 18 de junio de 2011



- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- En conclusión, la auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

### **Alcance de la auditoría de gestión**

En la auditoría de gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la auditoría de gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
  - Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
  - Eficiencia y economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
  - Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
  - Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.



- Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

### **Enfoque de la auditoría de gestión**

El enfoque y orientación de la auditoría determina que la investigación debe guiarse en los objetivos trazados. Este enfoque deberá priorizar todas las áreas (críticas) de la organización, ajustándose a los procedimientos y a los objetivos que se tracen en cada auditoría. Existe la posibilidad de cambiar la orientación de la auditoría si hubiese la necesidad de revisar ciertas áreas críticas con mayor intensidad.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>



## Riesgos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- Criterio del personal
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa, o el organismo.
- **Riesgo de control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de detección:** De que los errores no detectados por deficiencias del control interno sean reconocido por el auditor.

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

- Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- 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 terceros vinculados.

Además, sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que puede ser adoptados en cada caso, y que sólo implican una simple guía a tener en cuenta.

### **Control Interno**

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.<sup>8</sup>

Son los pasos que sigue una organización para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos. Otros admiten su importancia en la prevención del fraude, pero creen que contribuye además a garantizar el control de la manufactura y de otros procesos.<sup>9</sup>

### **Objetivos**

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.

---

<sup>8</sup> [http://www.mmree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

<sup>9</sup> O. Ray Whittington, CIA, CMA, CPA, Principios de auditoría, Décimo cuarta Edición, 2005 pág. 212



- Promover la eficiencia de la explotación
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.<sup>10</sup>
- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables<sup>11</sup>

La estructura orgánica funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se cuida especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas diferentes las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

### **Elementos del control interno**

Constituyen elementos del control interno, los siguientes:

- El entorno de control.
- La organización.
- Idoneidad del personal.
- El cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos.
- El sistema de información.
- El cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas, y,
- La corrección oportuna de las deficiencias de control.

---

<sup>10</sup> Disponible en: [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-14\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-14_.html) Consultado el 25 junio 2012

<sup>11</sup> O. Ray Whittington, CIA, CMA, CPA, Principios de auditoría, Décimo cuarta Edición, 2005 pág. 213



El SAS 78 determina que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección y están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad.

- Ambiente de control,
- Evaluación de los riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Monitoreo o Supervisión.

### **Control Interno Previo**

Las entidades establecerán mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas.

El control previo será ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades.

### **Control Interno Concurrente**

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

- El logro de los resultados previstos.
- La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.



- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- La protección al medio ambiente.
- La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

### **Control Interno Posterior**

La máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

- El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Los resultados de la gestión.
- Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales; y,
- El impacto que han tenido en el medio ambiente.<sup>12</sup>

### **2.3 Proceso de la auditoría de gestión<sup>13</sup>**

#### **Fase 1. Conocimiento preliminar**

Las normas ecuatorianas de auditoría, en lo relacionado con la planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar las importancia de los objetivos de auditoría, por lo que,

---

<sup>12</sup> [http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

<sup>13</sup>

Franklin, Benjamín Enrique, *Auditoría Administrativa*, última edición, 2006.



antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado.

Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

En el caso de una nueva acción de control a la entidad, proyecto o programa, se procederá a la actualización de la información existente, incluyendo información de los papeles de trabajo del examen anterior; a la vez que se diseñarán procedimientos, para identificar cambios importantes en la organización de la entidad, desde la última auditoría.

Con el fin de obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificarán los siguientes aspectos:

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).
- La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.
- Las fuentes de financiamiento
- Los funcionarios principales



## **Informe de conocimiento preliminar**

El informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad
- Ubicación
- Naturaleza de la entidad
- Visión, misión y objetivos
- Actividad principal
- Ambiente organizacional
- Fuentes de financiamiento
- Indicadores de gestión
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA
- Estructura de control interno
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría
- Personal necesario para su ejecución
- Tiempo a utilizarse

## **Designación del equipo de trabajo**

La designación del equipo de trabajo para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la entidad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma; por lo tanto, de la elección de los profesionales que intervendrán en el examen, dependerá el logro de los objetivos de auditoría y la oportunidad en alcanzarlos.

Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros civiles, analistas en sistemas y de ser posible, se incorporará desde el inicio del examen, un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad.



- **Recopilación de Antecedentes.**

Entre las herramientas más importantes que se deberán utilizar para conocer los antecedentes de la organización tenemos:

- **Entrevista con el gerente general.**

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para ello se preparará un grupo de dudas y preguntas a tratar en la entrevista, sin olvidar incluir como tema importante, el trato que se lleva entre las jefaturas y hacia la gerencia general.

## **Fase 2. Planificación<sup>14</sup>**

Por medio de la planificación se podrá seleccionar los procedimientos y pruebas que se van a utilizar durante el desarrollo del trabajo, obteniendo el auditor la evidencia necesaria para decidir sobre la situación evaluada. El trabajo de auditoría se planifica de acuerdo a la entrevista que se efectuó con el cliente, la visitas a las instalaciones, la visión general del control interno; necesario para decidir sobre la situación evaluada.

Los funcionarios de la empresa y por último la revisión de documentos; una vez alcanzada la información necesaria, el auditor podrá indicar que procedimientos de auditorías se van a emplear, su alcance, oportunidad y el personal que interviene en el trabajo. Todo este proceso se refleja finalmente en un programa de trabajo.

De allí que una adecuada planificación ofrece ventajas como son:

---

<sup>14</sup> Brealey, R. y Myers, S. *Principios de Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill. 2<sup>da</sup> Edición. 1998.



- Identificar al auditor con la organización o área en estudio.
- Identificar los problemas que pueden surgir a lo largo de la auditoría.
- Fijar las fechas en que se va ejecutar la revisión permitiendo así maximizar el uso del tiempo.
- Evitar que se practiquen labores innecesarias o duplicarlas.

## **Objetivos de la Planificación**

### **General**

Integrar a base de un plan estratégico los objetivos y acciones a desarrollar por parte de las unidades de control interno y externo, con el propósito de alcanzar la eficiencia institucional, a través de controles oportunos con cobertura al mayor número de entidades y la aplicación de acciones correctivas cuando se compruebe el uso indebido de los bienes y recursos

### **Específicos**

- Constituir herramienta de gestión de las actividades de control basadas en el diagnóstico, análisis y toma de decisiones que responda a las demandas que imponen los usuarios de los servicios de control y de la sociedad ecuatoriana a fin de lograr niveles de eficiencia y calidad en sus intervenciones, y a su vez proponer transformaciones que requiere el entorno.
- Establecer un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación de las acciones de control, con enfoque participativo de los sectores involucrados, que permita una gestión diaria y permanente acorde a la misión y visión institucional.
- Estructurar planes anuales operativos relacionados a la planificación estratégica institucional, que facilite la ejecución de la auditoría con amplia cobertura y en el menor tiempo.



### **Fase 3. Ejecución**

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión. Para ello el coordinador de la auditoría deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pueda contar con información consistente y oportuna.

Es en esta fase donde se debe verificar toda la información obtenida verbalmente; y de esta manera obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan a los auditores recomendar y concluir sobre los diferentes procedimientos que se realizan dentro de la organización.

Los aspectos importantes que deben tomarse en cuenta en esta fase son:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por el jefe de auditoría designado al proyecto.

### **Fase 4. Comunicación de resultados**

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe en el cual se incluirán las conclusiones y la recomendación del auditor respecto a los procesos revisados, lo que permitirá aumentar la eficiencia y eficacia de dichos procesos, dicho informe estará dirigido al Consejo Directivo de la empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas de ser ese el caso. La



comunicación de resultados incluye principalmente la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.<sup>15</sup>

## Informe

La exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, así como las recomendaciones del auditor, a fin de que los mandos directivos tomen su decisión intentando mejorar los procesos auditados obteniendo mayor eficiencia y eficacia. Es importante que el informe contenga las siguientes partes:

- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** Se deberá exponer en forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.
- **Cuerpo del Informe:** Se debe 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 comprometiendo la Auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

## Fase 5 Seguimiento

El objetivo de la auditoría de gestión, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado las mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la gestión auditada y un fortalecimiento de su sistema de control interno.

---

<sup>15</sup> Disponible en [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/) consultado el 28 de junio 2012



Con el propósito de realizar un seguimiento eficaz de las recomendaciones contenidas en el informe entregado a la gerencia se deberá programar el seguimiento a realizarse en la organización el cual permita a la firma auditora conocer el grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas y así evaluar los resultados presentados por los procesos auditados.

## **Objetivos**

Los principales objetivos que busca la fase del seguimiento son principalmente:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
- Evaluar el impacto de la recomendación implantada respecto a los problemas que la originaron.

## **Fases del seguimiento**

- **Control de implantación de recomendaciones**

En esta fase se deberá verificar si los representantes directos de cada uno de los procesos ha tomado como referencia las recomendaciones realizadas por el auditor y se deberá comprobar si se han adoptado o no cada una de las recomendaciones.

- **Verificación**

En esta fase se verifica el cumplimiento de las recomendaciones y sus efectos en los procesos aplicados.



## 2.4 Indicadores de Gestión<sup>16</sup>

### Definición

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos. Se entiende por indicadores de gestión a 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.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dicha variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual se inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyectos, convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a su vez,

---

16

Cepeda Alonso Gustavo, *Auditoría Y Control Interno*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 1997.



desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes. Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas.

¿ Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?

¿ Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión.<sup>17</sup>

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### Objetivos

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la gestión de los procesos del departamento de crédito y cobranzas.
- Establecer el nivel de cumplimiento de las disposiciones, leyes y reglamentos.

---

<sup>17</sup> Disponible en: [http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)



- Verificar la existencia de indicadores de gestión para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia.
- Verificar la existencia de controles aplicados, que garanticen la eficiencia en el proceso de otorgamiento del crédito, y la recuperación del mismo.

### **Características**

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Claramente definido
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Fácil de comprender y usar
- Verificable
- Comparable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos



### Indicadores de eficacia<sup>18</sup>

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la eficacia programática a la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo. Cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, cuando es menor puede indicar un uso racional de los recursos.

### Indicadores de eficiencia

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$$

Presupone la realización de una adecuada evaluación, que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos. La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación. Se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado: un programa o una acción

<sup>18</sup> Disponible en: <http://www.definicion.org/indicador-de-gestion>. Consultado el 20 de junio de 2011



será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

### **Indicadores de productividad<sup>19</sup>**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

### **Clasificación de los indicadores de gestión**

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- **Estratégicos.-** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.
- **De gestión.-** Informan sobre procesos y funciones clave

---

<sup>19</sup>Disponible

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia\\_1](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia_1).

Consultado el 20 de junio de 2011



- **De servicios.-** Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

### Indicadores Cuantitativos

- **Indicadores de Volumen de Trabajo.-** Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.
- **Indicadores de Eficiencia.-** Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.
- **Indicadores de Economía.-** Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).
- **Indicadores de Efectividad.-** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

### Indicadores Cualitativos

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.



## Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de Comprender y Usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),

## 2.5 Herramientas para la auditoría de gestión<sup>20</sup>

### Técnicas de Auditoria

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

### Técnicas de verificación ocular

**Comparación.-** Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

**Observación.-** Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

---

<sup>20</sup> Colectivo de autores Br. Fonseca, Francia, Br. Marín, Aurimar, Br. Montero, María, Br. Rodríguez, *Administración Financiera* del estado cubano. 2003



**Revisión Selectiva.-** Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el auditor fija su atención en aquellos casos distintos de los normales.

**Rastreo.-** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal

### **Técnicas de verificación verbal**

**Indagación.-** Es el acto de obtener información verbal sobre un aspecto motivo de examen, mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la empresa.

**Entrevistas.-** Pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.

**Encuestas.-** Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

### **Técnicas de verificación escrita**

**Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

**Tabulación.-** Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.



**Conciliación.-** Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

**Confirmación.-** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

Existen dos clases de confirmaciones que son las positivas que es cuando el auditor pide al confirmante que conteste si está o no conforme con los datos que se desea confirmar, y las negativas que es cuando se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.

#### **Técnica de verificación documental**

**Comprobación.-** Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.

**Computación.-** Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar etc. Sirve para determinar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados, pero es necesario realizar otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una operación o resultado.

#### **Técnica de verificación física**

**Inspección.-** Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.



## Marcas de Auditoría<sup>21</sup>

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

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 efectuadas los cuales reportan los siguientes beneficios:
  - Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
  - Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.

---

<sup>21</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi2.shtml>



- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

### **Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado;
- Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.
- La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:
  - La condición y características de la empresa a ser auditada;
  - El Nivel de Confianza en los controles internos
  - La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
  - La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.



- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

**Archivo permanente.-** Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

**Archivo de planificación.-** Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

**Archivo corriente.-** Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.



Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

## Índices

En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma su manejo y archivo.

El índice por lo tanto es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles; cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar: PP
- Planificación Específica: PE
- Comunicación de Resultados: CR
- Seguimiento y Monitoreo: SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo con el objetivo de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.



## **Referencias**

El informe de auditoría, que maneja el equipo de auditores deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además es de suma importancia, manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que consisten en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimicen el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberá ir en color rojo.

## **Marcas de auditoría**

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas., mediante el uso de leyendas o marcas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente en rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un panel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se deben evitar los símbolos superpuestos, complejos o similares, los números o letras simplemente rodeados por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

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 efectuadas las cuales reportan los siguientes beneficios:

- Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- 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.



# **CAPITULO III**

## **Auditoría de gestión al departamento de cartera y cobranzas**



## Fase I: Conocimiento Preliminar

### 3.1. Orden de Trabajo

Cuenca, 01 de julio de 2011

O/T 1/1 No. 2011-  
07-010

Egresadas

Tania Álvarez / Mónica Guamán

Presente

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la auditoria de gestión al departamento de cartera y cobranzas de la lubricadora del señor John Guayacondo en la ciudad de Cuenca, período comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2010; en el que ustedes actuarán como auditores.

Los objetivos de la auditoría son:

- Evaluar el control interno de la empresa durante el periodo del primer semestre año 2010.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

En espera de contar con su absoluta colaboración, para el desarrollo exitoso de la auditoria, me suscribo.

Atentamente,

Eco. Ricardo Donoso Toledo



### 3. 2 Notificación de Inicio de Auditoría.

Cuenca, 5 de julio de 2011

Señor

John Guayacondo

**Gerente" John´s Lubricadora"**

Cuenca

N.I.A.1/1

De mi consideración:

A través del presente, nos permitimos informar que a partir del 25 de julio del 2011, iniciaremos el examen especial de auditoría al departamento de cartera y cobranzas de la empresa de su propiedad, auditoría que comprende el periodo del 01 de enero al 30 de junio del 2010, el trabajo se cumplirá en base a los dispuesto en la Orden de Trabajo Nro. 01.

Los objetivos de la auditoría a realizar son:

- Evaluar el control interno de la empresa durante el periodo primer semestre año 2010.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

Particular que ponemos en su conocimiento para que comunique al departamento respectivo, con el fin de que nos brinden la colaboración necesaria y así cumplir con los objetivos establecidos.

Atentamente

Tania Álvarez

**AUDITOR**

Mónica Guamán

**AUDITOR**



### 3.3 COMUNICACIÓN DE LA VISITA PREVIA

**John's Lubricadora**  
**Visita Preliminar al 10 de julio de 2011**

C.V.P.1/1

#### **Entrevista con el Gerente General y la Contadora**

El día 10 de julio de 2011 siendo las 10 de la mañana, hemos realizado una visita preliminar a las instalaciones de la lubricadora, visita principalmente que estuvo encaminada al departamento de cartera y cobranzas, ubicada en la planta baja de la empresa, ubicada en la parroquia Yanuncay, cantón Cuenca.

El recorrido por el departamento se lo realiza en compañía del jefe de departamento, la Ing. Jenny Falconi, en donde a breves rasgos se puede observar un ambiente de trabajo optimo, ordenado, que a primera vista da cuentas de la productividad del departamento. Pudimos observar que la empresa no cuenta con manuales básicos de procedimientos para la correcta recuperación de la cartera así como para la otorgación de los créditos.

Jonh's distribuciones es una empresa familiar, de orden comercial dedicada a la venta y distribución al por menor, esta empresa se dedica a dar servicio de lubricación de vehículos de uso particular y de transporte tanto de pasajeros como de carga. Al igual que es distribuidor al por menor de aceites y lubricantes en diferentes marcas; esta distribución se realiza en la zona del Austro, así como en la zona costa llegando hasta El Triunfo.

#### **Entidades que regulan las actividades de la empresa**

La empresa se encuentra regulada por las siguientes entidades públicas:

El Servicio de Rentas Internas, con el RUC número 0102979606001, obligada a presentar la siguiente información:

- Declaración mensual del IVA
- Anexos mensuales
- Impuesto a la renta
- Anexos relación de dependencia

El Ministerio de Relaciones Laborales, con número 0102979606

- Contrato de los empleados
- Pago de utilidades
- Pago de los beneficios de Ley
- Actas de finiquito



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, con número patronal

Pagos de planillas

Avisos de entrada y salida

Avisos de enfermedad

Avisos de faltas

Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca,

Patente

Permiso de funcionamiento

Permiso de letreros

Predios urbanos

### OTROS

Gremio de Artesanos del Azuay,

Consejo de Gestión Ambiental (CGA),

Benemérito Cuerpo de Bomberos,

ETAPA (reciclaje de residuos de aceites usados y envases vacíos).

### Ubicación

JOHN'S LUBRICADORA; está localizada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Yanuncay, en la Avenida Primero de Mayo y Alfonso María Mora esquina, por un frente está lindera con el río Yanuncay; y por el otro frente tiene a la Lavadora de Vehículos OTTO'S CAR WASH

### Organigrama Estructural de la Empresa

GERENTE							
Departamento de Contabilidad				Departamento de Ventas			Jefe de Taller
Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3	CARTERA Y COBRANZAS	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Operarios
				BODEGA			



### 1.3 Base Legal

John's Lubricadora es una empresa unipersonal, privada que cumple con las disposiciones que imponen los organismos de control que regula este tipo de empresas. Asignado con el número de RUC 0102979606001; con fecha de apertura en el año 1992 y demás documentos descritos en las entidades que lo regulan.

### Organigrama Funcional del Departamento de cartera y cobranzas Gráfico # 3

DEPARTAMENTO DE CARTERA Y COBRANZAS				
FUNCIONARIO	Cecilia Guayacondo Jefe de Cartera	Marco Prieto Vendedor – Cobrador	Hugo Avila Vendedor - Cobrador	Israel Pizarro Vendedor-Cob
ACTIVIDADES	Encargada de generar y revisar reportes de cartera semanalmente	Cubre las zonas tanto en ventas como en cobranzas: Cuenca norte  Girón – Santa Isabel  Azogues norte  Paute	Cubre las zonas, tanto en ventas como en cobranzas Cuenca sur  Oriente  Azogues sur	Cubre las zonas la costa tanto en ventas como en cobranzas.

### 1.3 Plan estratégico

#### Misión

Ayudar a mejorar la vida útil de los vehículos de nuestros clientes, brindando a los mismos una gama de servicios óptimos de la manera más eficiente con profesionalismo y responsabilidad

#### Visión

Continuar siendo una de las lubricadoras de más acogida en la provincia, con mayor respaldo y seriedad en los trabajos de mantenimiento de vehículos, priorizando el bienestar de nuestros clientes ofreciéndoles la mejor atención y calidad en nuestros productos, en el menor tiempo posible



## Valores

- Proporcionar un excelente servicio al cliente.
- Buscar un beneficio común empresa- clientes- medio ambiente.
- Crecimiento conjunto de la empresa para la sociedad.
- Impulsar nuevas fuentes de trabajo.
- Cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control del estado.

## Objetivos estratégicos.

Uno de los objetivos de la empresa es crecer económicamente, para lograr mayor competitividad en el mercado, con el fin de abarcar otras zonas del país, lo que la fortalecerá logrando de esta manera conseguir la distribución de productos importados con marca propia.

- Reducir en un 50% cartera vencida frente al total de créditos otorgados durante el primer semestre del año 2010.
- Incrementar en un 90% el número de llamadas realizadas para la gestión de cobranza durante el primer semestre del año 2010.
- Disminuir en un 80% el riesgo crediticio durante el primer semestre del año 2010.
- Aumentar en un 60% los créditos otorgados que cumplan totalmente con los requisitos establecidos durante el primer semestre del año 2010.
- Aumentar en un 80% el nivel de satisfacción de los clientes durante el primer semestre del año 2010.

## Metas políticas

Las condiciones socio políticas y económicas del sistema mundial juegan un papel muy importante ya que nuestros precios dependen de la variación en la cotización del mercado con respecto al petróleo y la materia prima para la elaboración de los distintos lubricantes.

## Tipo de Examen

Este examen de auditoria de gestión se lo realizará en el departamento crédito y cobranzas de John's lubricadora, el cual ayudará a la organización a medir la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos realizados en este departamento y de esta manera poder establecer las mejoras a realizarse en esta área para así, obtener mejores resultados y mejorar el desempeño de la



organización.

### **Objetivo de la auditoria**

El objetivo general de la auditoria de gestión planteada para el departamento cartera y cobranzas de John's lubricadora es el de determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos que se llevan a cabo en el departamento.

Los objetivos de la auditoría a realizar son:

- Evaluar el control interno de la empresa durante el periodo primer semestre año 2010.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

### **Equipo de Auditoria:**

- Tania Elizabeth Alvarez Terán
- Monica Alejandrina Guamán Niveló

### **Puntos de interés para el examen (áreas críticas)**

**Departamento de crédito y cobranzas.**- verificar procedimientos para otorgar créditos así como el seguimiento para la recuperación de la cartera.



### 3.4 Conformación del Equipo de Trabajo

**John's Lubricadora**  
**Auditoría de Gestión**  
**Departamento de Crédito y Cobranzas**  
**Conformación del Equipo de Trabajo**

La auditoría de gestión al departamento de cartera y cobranzas de John's Lubricadora, 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:

<b>FASES</b>	<b>DIAS</b>
Planificación Preliminar	Del 01 al 09 julio
Planificación Específica	Del 12 al 25 julio
Ejecución de la Auditoría	Del 25 julio al 30 octubre
Comunicación de resultados	Del 01 noviembre al 30 noviembre
Seguimiento	Mes de diciembre
<b>TOTAL</b>	<b>180 DIAS</b>

<b>Elaborado por</b>	TA / MG
<b>Revisado por</b>	Eco. Ricardo Donoso



### 3.5. ACTA DE INICIO DE AUDITORÍA.

#### John´s Lubricadora

A.I.A.1/1

#### Acta de visita previa y entrega de documentación

A la firma de la presente acta, comparecen por una parte el Sr. John Guayacondo, en calidad de Gerente de "John´s Lubricadora" y por otra las señoras Tania Álvarez y Mónica Guamán en calidad de Auditoras, por sus propios derechos convienen en suscribir la siguiente acta que contiene las siguientes cláusulas.

**Primera: Antecedentes:** Con motivo de realizar su trabajo de investigación previo a obtener el título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría, las señoras Tania Álvarez y Mónica Guamán solicitan autorización para realizar la auditoría de gestión en el local de propiedad del señor Guayacondo específicamente al departamento de cartera y cobranzas de la empresa.

**Segunda: Entrega de Documentación:** Con los antecedentes expuestos, Sr. John Guayacondo en calidad de representante legal de la empresa autoriza a la persona encargada del departamento de cartera y cobranzas y demás involucrados en la administración a proporcionar la información que se requiera así como también los documentos o registros necesarios.

**Tercera: Plazo:** El plazo estipulado para la realización de la auditoría es de seis meses

**Cuarta: Colaboración:** El personal que trabaja en relación al departamento de cartera y cobranzas deberá estar dispuesto a colaborar en todos los requerimientos de las auditoras. Además éstas se compromete a mantener la discreción de la información que se le proporcione.

Para constancia, firma en la ciudad de Cuenca a los diez días del mes de julio del 2011.

Sr. Jhon Guayacondo P.

Tania Álvarez

Mónica Guamán

**Gerente Propietario**

**Auditoras**



### 3.6 Indice de papeles de Trabajo

I.P.T 1/1

## JOHN´S LUBRICADORA

### Indice de papeles de trabajo

#### Auditoría de Gestión al departamento de cartera y cobranzas

Del 1 de Enero al 30 de Junio del 2010

O.T	Orden de Trabajo
M.P	Memorándum Preliminar
C.C.I	Cuestionario de Control Interno
F.T.	Fichas Técnicas
A.I.A	Acta de Inicio de Auditoría
C.I.	Cuestionarios de Información
MT.P	Matriz de Ponderación
I.G.	Indicadores de Gestión
N.I.A	Notificación de Inicio de Auditoría
P.T.	Programa de Trabajo

Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán



# JOHN´S LUBRICADORA

## Auditoría de Gestión

MP.

I.P.T 1/1

### Memorando Preliminar

Del 1 de Enero al 30 de Junio del 2010

- 1. Objetivos de la Auditoría:** Los objetivos de la auditoría a realizar son:
  - ❖ Evaluar el control interno de la empresa durante el periodo primer semestre año 2010.
  - ❖ Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
  - ❖ Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
  - ❖ Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.
- 2. Fecha de Intervención:**
  - ❖ Fecha de Inicio: 25 de Julio del 2011
  - ❖ Fecha de finalización: 30 de diciembre del 2011
- 3. Equipo de Auditoría:** El equipo está conformado de la siguiente manera:
  - ❖ Jefe de Equipo / Eco. Ricardo Donoso Toledo
  - ❖ Auditoras / Tania Alvarez Terán Mónica Guamán Niveló
- 4. Recursos a Utilizar:**
  - ❖ Financieros: Recursos propios
  - ❖ Materiales: Textos, útiles de oficina, otros trabajos



## 5. Enfoque de la Auditoría:

### Creación y Base Legal:

Jonh´s distribuciones es una empresa familiar, de orden comercial dedicada a la venta y distribución al por menor, esta empresa se dedica a dar servicio de lubricación de vehículos de uso particular y de transporte tanto de pasajeros como de carga. Al igual que es distribuidor al por menor de aceites y lubricantes en diferentes marcas; esta distribución se realiza en la zona del Austro, así como en la zona costa llegando hasta El Triunfo.

### Entidades que regulan las actividades de la empresa

La empresa se encuentra regulada por las siguientes entidades públicas:

El Servicio de Rentas Internas, con el RUC número 0102979606001, obligada a presentar la siguiente información:

Declaración mensual del IVA

Anexos mensuales

Impuesto a la renta

Anexos relación de dependencia

El Ministerio de Relaciones Laborales, con número 0102979606

Contrato de los empleados

Pago de utilidades

Pago de los beneficios de Ley

Actas de finiquito

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, con número patronal

Pagos de planillas

Avisos de entrada y salida

Avisos de enfermedad

Avisos de faltas

Ilustre Municipalidad del Cantón Cuenca,

Patente

Predios urbanos

Permiso de funcionamiento

Permiso de letreros

### OTROS

Gremio de Artesanos del Azuay,

Consejo de Gestión Ambiental (CGA),

Benemérito Cuerpo de Bomberos,



### **Ubicación**

JOHN'S LUBRICADORA; está localizada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Yanuncay, en la Avenida Primero de Mayo y Alfonso María Mora esquina, por un frente está linderada con el río Yanuncay; y por el otro frente tiene a la lavadora de vehículos OTTO'S CAR WASH

### **Base Legal**

John's Lubricadora es una empresa unipersonal, privada que cumple con las disposiciones que imponen los organismos de control que regula este tipo de empresas. Asignado con el número de RUC 0102979606001; con fecha de apertura en el año 1992 y demás documentos descritos en las entidades que lo regulan.

### **Plan estratégico**

#### **Misión**

Ayudar a mejorar la vida útil de los vehículos de nuestros clientes, brindando a los mismos una gama de servicios óptimos de la manera más eficiente con profesionalismo y responsabilidad.

#### **Visión**

Continuar siendo una de las lubricadoras de más acogida en la provincia, con mayor respaldo y seriedad en los trabajos de mantenimiento de vehículos, priorizando el bienestar de nuestros clientes ofreciéndoles la mejor atención y calidad en nuestros productos, en el menor tiempo posible.

#### **Valores**

- Proporcionar un excelente servicio al cliente.
- Buscar un beneficio común empresa- clientes- medio ambiente.
- Crecimiento conjunto de la empresa para la sociedad.
- Impulsar nuevas fuentes de trabajo.
- Cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control del estado.

#### **Objetivos estratégicos.**

Uno de los objetivos de la empresa es crecer económicamente, para lograr mayor competitividad en el mercado, con el fin de abarcar otras zonas del país, lo que la fortalecerá logrando de esta manera conseguir la distribución de productos importados con marca propia.

- Reducir en un 50% cartera vencida frente al total de créditos otorgados durante el primer semestre del año 2010.
- Incrementar en un 90% el número de llamadas realizadas para la gestión de cobranza durante el primer semestre del año 2010.
- Disminuir en un 80% el riesgo crediticio durante el primer semestre del año 2010.
- Aumentar en un 60% los créditos otorgados que cumplan totalmente con los requisitos establecidos durante el primer semestre del año 2010.



- Aumentar en un 80% el nivel de satisfacción de los clientes durante el primer semestre del año 2010.

## 6. Exámenes realizados:

No se han realizado auditorias antes a la empresa.

## 7. Indicadores de gestión

$$\frac{\text{Créditos cancelados en el 1 semestre 2010}}{\text{Créditos otorgados en el 1 semestre 2010}} \times 100$$

$$\frac{\text{Número de llamadas eficaces 1 semestre 2010}}{\text{Total de llamadas 1 semestre 2010}} \times 100$$

$$\frac{\text{Total créditos cobrados 1 semestre 2010}}{\text{Total créditos otorgados 1 semestre 2010}} \times 100$$

$$\frac{\text{Número créditos cumplen requisitos 1 semestre 2010}}{\text{Créditos otorgados en el 1 semestre 2010}} \times 100$$

$$\frac{\text{Total clientes satisfechos 1 semestre 2010}}{\text{Total nivel de satisfacción 1 semestre 2010}} \times 100$$

## 8. Presentación del informe.

Luego de realizar la auditoría se emitirá un informe de auditoría de gestión, el mismo que contendrá hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones respectivas.

Econ. Ricardo Donoso Toledo

Tania Álvarez

Mónica Guamán

**Jefe de Equipo**

**Auditoras**



### 3.8 Evaluación Preliminar: Cuestionario de Control Interno

<b>“JOHN’S LUBRICADORA” EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACION CUESTIONARIO AREA DE CREDITO</b>					C.C.I. 1/2
No	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos?	x			
2	¿La empresa tiene previsto un plan estratégico?	x			
3	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones?		X		Al tratarse de una empresa unipersonal no tiene elaborados manuales.
4	¿Las instalaciones con las que cuenta la empresa son adecuadas para el funcionamiento?		X		El local donde funciona la empresa es poco funcional
5	¿El responsable del Departamento de cartera y cobranzas conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?			x	La empresa no cuenta con manuales para la gestión de crédito y cobranza.
6	¿La falta de algún documento solicitado para acceder al crédito impide que sea otorgado el crédito?	x			
7	¿La persona encargada de crédito verifica que las solicitudes que ha revisado la auxiliar sean concordantes?		X		La labor de la persona encargada de crédito no revisa la documentación.
8	¿Se realizan reuniones con el gerente antes de aprobar el crédito?		X		No existe análisis por parte de la gerencia
9	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento a las solicitudes aprobadas?	x			
10	¿Las solicitudes receptadas son ingresadas a algún sistema informático de control?			x	Una vez revisada la documentación pasa al archivo
11	¿Se lleva control numérico de las facturas elaboradas diariamente?	x			
12	¿Existen plazos máximos en la concesión de créditos?	x			
13	¿Son los montos de créditos aprobados, revisados de manera periódica?	x			
14	¿Existen límites de créditos establecidos?		X		No tienen política de montos



**“JOHN’S LUBRICADORA”  
EVALUACION PRELIMINAR  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACION  
CUESTRIONARIO  
AREA DE CREDITO**

C.C.I. 2/2

No	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
15	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	x			
16	¿Existe una persona delegada específicamente para la gestión de cobranza?	x			
17	¿Se realiza algún tipo de seguimiento a la cobranza no efectuada?		X		Como la persona encargada cumple otras funciones no puede realizar el seguimiento
18	¿La persona que realiza la cobranza es la misma que realiza el depósito?		X		
19	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar?	x			
20	¿Son revisados los saldos mensualmente de los clientes que cancelan sus cuotas?	x			
21	¿En caso de faltantes al cuadrar la caja se sanciona a la persona responsable?		X		No se toman los correctivos necesarios
22	¿Los cobros realizados en el día se reportan a la gerencia?	x			
23	¿Se emite algún informe de las cobranzas diarias?	x			

**Elaborado por:** Tania Álvarez  
Mónica Guamán

**Revisado por:** Econ. Ricardo Donoso T.



### 3.9. Matriz de Ponderación

<b>“JOHN’S LUBRICADORA” EVALUACION PRELIMINAR AREA DE CREDITO</b>						
					<b>M.T.P. 1 /3</b>	
No	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación
		SI	NO	NA		
1	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos?	x			10	7
2	¿La empresa tiene previsto un plan estratégico?	x			10	5
3	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones?		x		10	0
4	¿Las instalaciones con las que cuenta la empresa son adecuadas para el funcionamiento?		x		10	0
5	¿El responsable del Departamento de cartera y cobranzas conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?			x	10	0
6	¿La falta de algún documento solicitado para acceder al crédito impide que sea otorgado?	x			10	10
7	¿La persona encargada de Crédito verifica que las solicitudes que ha revisado la auxiliar sean concordantes?		x		10	0
8	¿Se realizan reuniones con el gerente antes de aprobar el crédito?		x		10	0
9	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento a las solicitudes aprobadas?	x			10	7
10	¿Las solicitudes receptadas son ingresadas a algún sistema informático de control?			x	10	0
11	¿Se lleva control numérico de las facturas elaboradas diariamente?	x			10	10
12	¿Existen plazos máximos en la concesión de créditos?	x			10	8
<b>Elaborado por:</b>		Tania Álvarez Mónica Guamán		<b>Revisado por:</b> Econ. Ricardo Donoso T.		



**“JOHN’S LUBRICADORA”  
EVALUACION PRELIMINAR  
AREA DE CREDITO**

M.T.P. 2 /3

No	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación
		SI	NO	NA		
13	¿Son los montos de créditos aprobados, revisados de manera periódica?	x			10	7
14	¿Existen límites de créditos establecidos?		x		10	0
15	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	x			10	7
16	¿Existe una persona delegada específicamente para la gestión de cobranza?	x			10	6
17	¿Se realiza algún tipo de seguimiento a la cobranza no efectuada?		x		10	0
18	¿La persona que realiza la cobranza es la misma que realiza el depósito?		x		10	0
19	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar?	x			10	10
20	¿Son revisados los saldos mensualmente de los clientes que cancelan sus cuotas?	x			10	10
21	¿En caso de faltantes al cuadrar la caja se sanciona a la persona responsable?		x		10	0
22	¿Los cobros realizados en el día se reportan a la gerencia?	x			10	10
23	¿Se emite algún informe de las cobranzas diarias?	x			10	9
<b>TOTAL</b>					<b>230</b>	<b>106</b>

Elaborado por: Tania Álvarez      Revisado por: Econ. Ricardo Donoso T.  
Mónica Guamán



### CONFIANZA PONDERADA DEL AREA DE CREDITO

M.T.P. 3 /3

CP: Confianza ponderada

CT: Calificación total

PT: Ponderación Total

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

PT

$$CP = \frac{106 * 100}{230} = 46.08\%$$

### DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO DEL AREA DE CREDITO

Luego de obtener los resultados del cuestionario del control interno, se procede a establecer el grado de control existente.

#### CONFIANZA

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>5% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 95%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

RIESGO

El resultado de la ponderación del área de cartera y cobranzas de la empresa John's Lubricadora se interpreta de esta manera: Confianza baja, riesgo alto, por lo tanto se procederá a pedir pruebas sustantivas.

Elaborado por: Tania Álvarez  
Mónica Guamán

Revisado por: Econ. Ricardo Donoso T.



### 3.10. ANALISIS FODA

<b>“JOHN´S LUBRICADORA” DIAGNOSTICO F.O.D.A</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flujo de capital propio.</li><li>• Nivel Crediticio sin complicaciones</li><li>• Carácter nos referimos a la historia crediticia, honorabilidad y solvencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se presta la debida atención a la cartera vencida.</li><li>• No cuentan con una persona específica de cobranza.</li><li>• Créditos vinculados.</li><li>• Concentración de funciones.</li></ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe monopolio en las líneas comerciales de lubricantes.</li><li>• Crecimiento a nivel nacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las condiciones políticas y socioeconómicas del país.</li><li>• La constante variación en el precio del petróleo.</li></ul>

**Fuente:** John´s Lubricadora

**Elaboración:** Tania Álvarez / Mónica Guamán.



## FASE 2: PLANIFICACIÓN

### John's Lubricadora PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. 1/1

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Departamento de Cartera y Cobranzas

Descripción	REF. P/T	ELAB. POR:	Fecha
<b>Objetivos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Control Interno.</li> </ul>	C.C.I- M.P.	TA/MG	01-07-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos</li> </ul>	I.G.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la eficacia y la eficiencia del departamento de cartera y cobranzas</li> </ul>		TA/MG	10-07-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el control interno de la empresa durante el periodo primer semestre año 2010.</li> </ul>	I.G.	TA/MG	10-07-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.</li> </ul>	O.T	TA/MG	10-07-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.</li> </ul>	O.T	TA/MG	10-07-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.</li> </ul>	O.T	TA/MG	10-07-2011
<b>Procedimientos Generales:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar cuestionarios a clientes para obtener información relevante sobre la gestión de crédito.</li> </ul>	C.I.	TA/MG	21-07-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los indicadores de gestión,</li> </ul>	I.G.	TA/MG	25-07-2011



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar al gerente por el inicio de la auditoría</li> <li>• Entrevistar al jefe del área</li> <li>• Solicitar la documentación respectiva de la gestión</li> <li>• Solicitar listado de personal</li> <li>• Solicitar base de datos de los clientes</li> <li>• Elaboración del FODA</li> <li>• Realizar Matriz de Ponderación</li> <li>• Elaborar cédulas narrativas</li> <li>• Elaborar hojas de hallazgos</li> <li>• Elaborar hojas de conclusiones y recomendaciones para la empresa</li> </ul>	<p>N.I.A</p> <p>C.V.P</p> <p>C.V.P</p> <p>A.I.A</p> <p>A.I.A</p> <p>M.T.P</p> <p>C.N</p> <p>H.H</p>	<p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p> <p>TA/MG</p>	
<p><b>Procedimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la información obtenida de las encuestas</li> <li>• Analizar las causas o factores del nivel de cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Analizar documentación del área de cobros</li> <li>• Analizar los resultados de los indicadores de gestión</li> </ul>	<p>C.I.</p> <p>F.T.</p>	<p>TA /MG.</p> <p>TA./ MG</p>	<p>01-09-2011</p> <p>10-09-2011</p>
<p>Elaborado por: Tania Álvarez / Mónica Guamán</p>			



## FASE 3: EJECUCIÓN

### 3.11. Indicadores de Gestión

#### JOHN'S LUBRICADORA

#### Indicadores de Gestión

I.G. 1/2

Del 1 de Enero al 30 de Junio del 2010

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Objetivo 1:** Reducir en un 50% cartera vencida frente al total de la cartera en un periodo de seis meses.

**Indicador 1:** Porcentaje de reducción de cartera vencida al 30 de junio 2010.

$$\frac{\text{Créditos cancelados 1 semestre 2010}}{\text{Créditos otorgados 1 semestre 2010}} * 100$$

**Objetivo 2:** Incrementar en un 90% el número de llamadas realizadas a los clientes para la gestión de cobranza.

**Indicador 2:** Porcentaje llamadas a clientes hasta el 30 de junio 2010.

$$\frac{\text{número llamadas eficaces 1 semestre 2010}}{\text{total llamadas 1 semestre 2010}} * 100$$

**Objetivo 3:** Disminuir en un 80% el riesgo crediticio.

**Indicador 3:** Porcentaje de disminución del riesgo crediticio.

$$\frac{\text{Total créditos cobrados 1 semestre 2010}}{\text{total créditos otorgados 1 semestre 2010}} * 100$$



**JOHN´S LUBRICADORA**

**Indicadores de Gestión**

Del 1 de Enero al 30 de Junio del 2010

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Objetivo 4:** Aumentar en un 60% el porcentaje de créditos otorgados, que cumplan totalmente los requisitos establecidos.

**Indicador 4:** Porcentaje de incremento de créditos otorgados durante el primer semestre del año 2010.

$$\frac{\text{Número créditos cumplen requisitos 1 semestre 2010}}{\text{total créditos otorgados 1 semestre 2010}} * 100$$

**Objetivo 5:** Aumentar en un 80% el nivel de satisfacción de los clientes.

**Indicador 5:** Porcentaje del nivel de satisfacción de los clientes.

$$\frac{\text{Total clientes satisfechos 1 semestre 2010}}{\text{total nivel de satisfacción 1 semestre 2010}} * 100$$

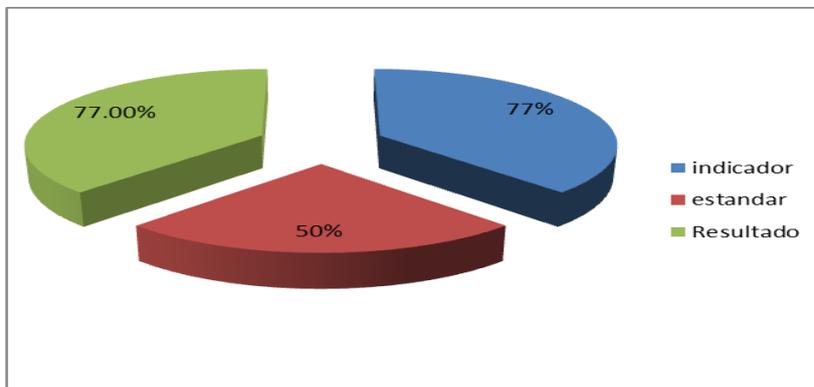


### 3.11.1 Fichas técnicas de Indicadores de Gestión

**Objetivo 1.-** Reducir la cartera vencida frente al total de la cartera en un periodo de seis meses, hasta en un 50%.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Reducción de cartera vencida	Créditos Vinculados  Falta de revisión de información	$\frac{\text{Créditos cancelados 1 semestre 2010}}{\text{Créditos otorgados 1 semestre 2010}} = 77\%$ $\frac{1,169,962.13}{1,515,926.83} = 77\%$ Indicador = 77%	Porcentaje (%)	Semestral	50%	Depto., de Cartera y Cobranzas

**Gráfico 1: Porcentaje de recuperación de Cartera**



Fuente: John's Lubricadora  
Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán

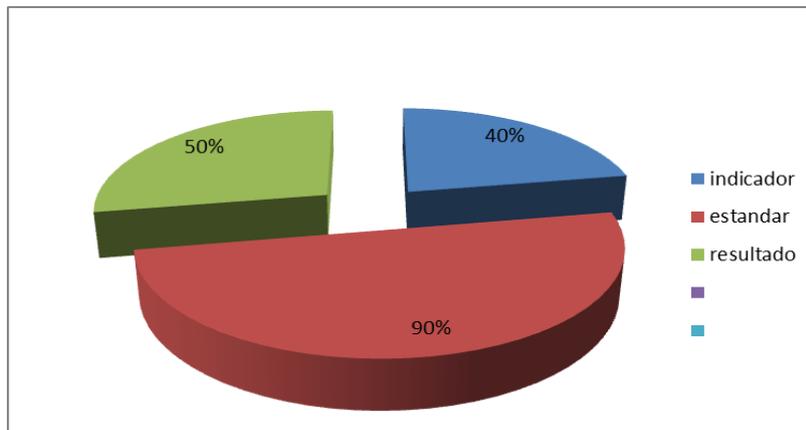
**ANALISIS.-** Como resultado de la aplicación del indicador respecto a la recuperación de cartera frente al total de la cartera real, refleja una brecha favorable del 27%.



**Objetivo 2.-** Incrementar en un 90% el número de llamadas realizadas a los clientes para la gestión de cobranza.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Incremento de llamadas realizadas a los clientes de cartera vencida	<p>Información incorrecta e incompleta de los clientes.</p> <p>La persona encargada cumple otras funciones adicionales que no tienen relación con la gestión de cobranza</p>	$\frac{\text{Número de llamadas ejecutadas 1 semestre 2010}}{\text{Total de llamadas 1 semestre 2010}} \times 100$ $\frac{10}{25} \times 100 = 40\%$ <p>Indicador = 40%</p>	Número	Diaria	90%	Depto., de Cartera y Cobranzas

**Gráfico 2. Porcentaje de llamadas para gestión de cartera**



Fuente: John's Lubricadora  
 Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán

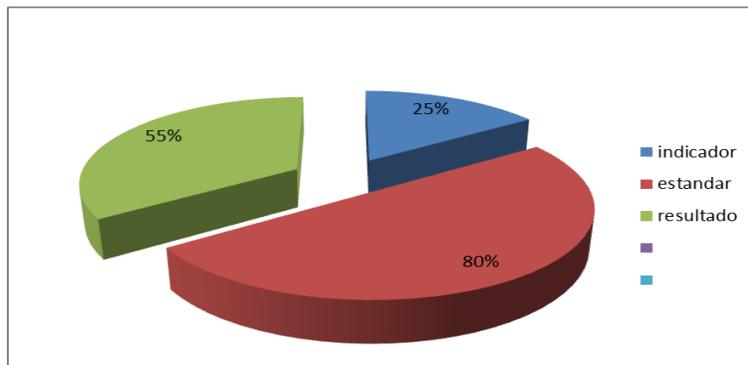
**ANALISIS.-** Como resultado de la aplicación del indicador respecto al incremento de llamadas favorables en el tema de recuperación de cartera, tenemos brecha desfavorable -50%.



**Objetivo 3.-** Disminuir el riesgo crediticio en un 80%.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Disminuir el riesgo crediticio en un 80%.	Cientes no tienen chequera Cientes son familiares o cercanos a los dueños de la empresa La persona que realiza la venta no solicita este respaldo	$\frac{\text{Total créditos cobrados 1 semestre 2010}}{\text{Total créditos otorgados 1 semestre 2010}} \times 100$ $\frac{378079,85}{1,515,926,83} \times 100$ = 25%	Porcentaje %	Semestral	80%	Dpto. cartera y Cobranzas

**Grafico 3. Porcentaje de llamadas para gestión de cartera**



Fuente: John´s Lubricadora  
Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán

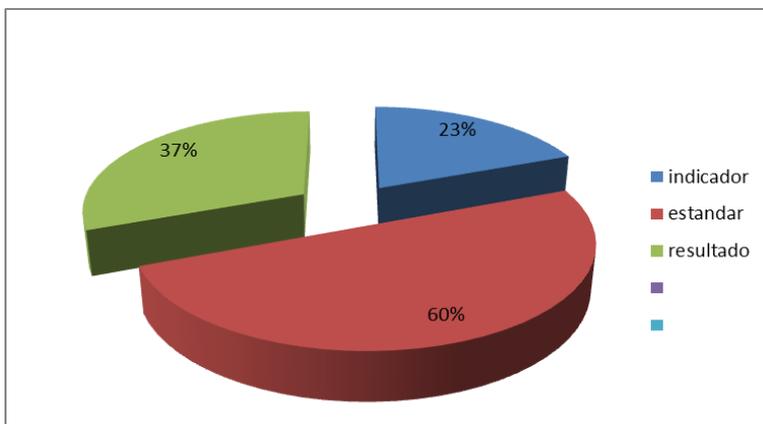
**ANALISIS.-** Como resultado de la aplicación del indicador respecto a disminuir el riesgo crediticio por la falta de revisión de documentos al otorgar crédito, tenemos una brecha negativa del 55%



**Objetivo 4.-** Aumentar en un 60% el porcentaje de créditos otorgados, que cumplan totalmente los requisitos establecidos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Incremento de un 60% créditos otorgados que cumplen los requisitos	Calificación de los clientes del servicio	$\frac{\text{creditos cumplen requisitos}}{\text{total creditos}}$ $\text{indicador} = \frac{253}{1100} \times 100$ $= 23\%$	%	Semestral	60%	Dpto. Crédito y Cobranzas

**Grafico 4. Porcentaje de llamadas para gestión de cartera**



Fuente: John´s Lubricadora  
Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán

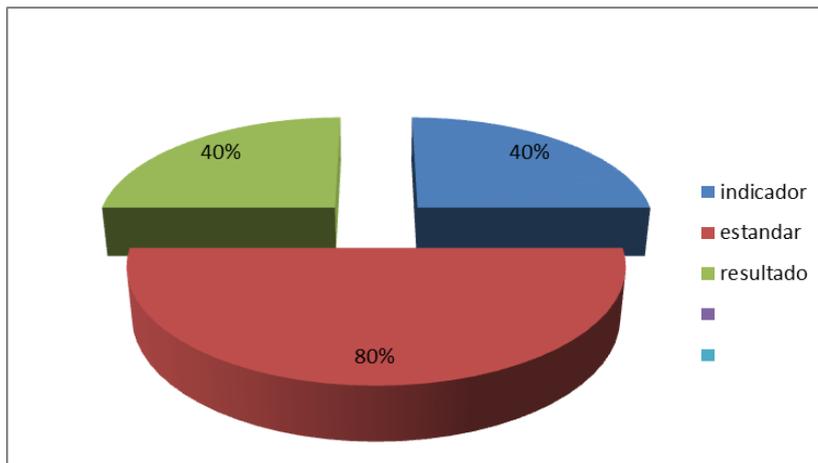
**ANALISIS.-** Como resultado respecto al esquema para el análisis de crédito frente al total de cartera real, tenemos una brecha negativa del 37%.



**Objetivo 5.-** Aumentar en un 80% el nivel de satisfacción de los clientes.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Incremento de un 80% el nivel de satisfacción de los clientes	Datos incorrectos en la base Falta de colaboración por parte de los vendedores para actualizar datos	$\frac{\text{Total clientes satisfechos 1 semestre 2010}}{\text{Total nivel de satisfacción 1 semestre 2010}}$ $\text{indicador} = \frac{10}{25} * 100$ $= 40\%$	%	Semestral	80%	Dpto. Crédito y Cobranzas

**Grafico 5. Porcentaje de llamadas para gestión de cartera**



Fuente: John's Lubricadora  
Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán

**ANALISIS.-** Como resultado de la aplicación del indicador respecto al incremento de llamadas favorables en el tema de recuperación de cartera, tenemos una brecha negativa del 40%, los factores críticos señalados impiden que la labor se cumpla con efectividad, lo que provoca que ciertos créditos se tornen irre recuperables debido a que no se puede ubicar a los clientes.



### 3.12 Cédulas Narrativas

**“JOHN´S LUBRICADORA”  
CEDULA NARRATIVA**

C.N. P.T. 1/1

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión  
**Alcance:** 1 de enero al 30 de junio de 2010  
**DEPARTAMENTO:** Cartera y Cobranzas

1. La persona encargada de las funciones de recuperación de cartera cumple otras actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo, lo que impide una correcta recuperación de los créditos concedidos
2. Las solicitudes que los clientes llenan para acceder al crédito, no están prenumerados, lo que no permite un control y uso correcto de los formularios.
3. No existe un manual de procedimientos establecido que regule la otorgación de los créditos, así como para la correcta recuperación de cartera.
4. El otorgar créditos sin el debido respaldo, produce que ciertos créditos no se recuperen en el plazo otorgado; lo que conlleva iliquidez a la empresa que tiene que recurrir a gastos financieros que afectan las utilidades de la misma.
5. El tema de vinculación de créditos, no permite el correcto seguimiento hasta la total cancelación de ciertos montos.
6. El local en donde funciona la empresa no cuenta con la debida infraestructura a pesar que los dueños han tratado de adecuarlo de la mejor manera.
7. El ambiente laboral es cálido, lo que permite que los empleados se desempeñen de la mejor manera posible.
8. El equipo de trabajo creado tanto para ventas como para recuperación de cartera no siempre coordina de manera efectiva el tema de cobranzas.
9. La empresa cumple a cabalidad con todas las entidades del gobierno, lo que brinda garantía en el tema laboral a sus empleados.
10. Los documentos son archivados de manera correcta.

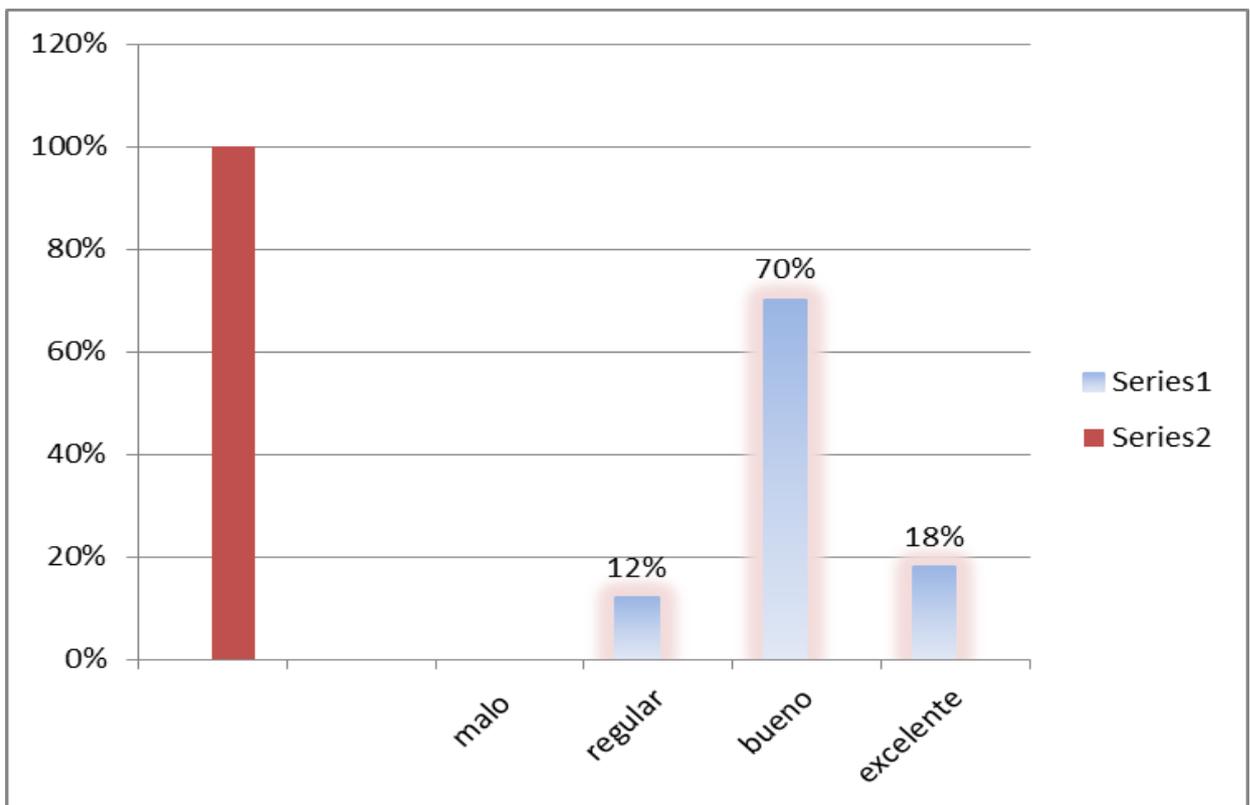
**Elaborado por:** Tania Álvarez / Mónica Guamán  
**Revisado por:** Eco. Ricardo Donoso Toledo



### 3.13. Encuestas

**Pregunta 1: ¿Cómo considera la labor de la persona que realiza la gestión de cobranzas en la empresa?**

**GRAFICO 1. Gestión del departamento de cobranzas**



**Fuente: Encuesta**

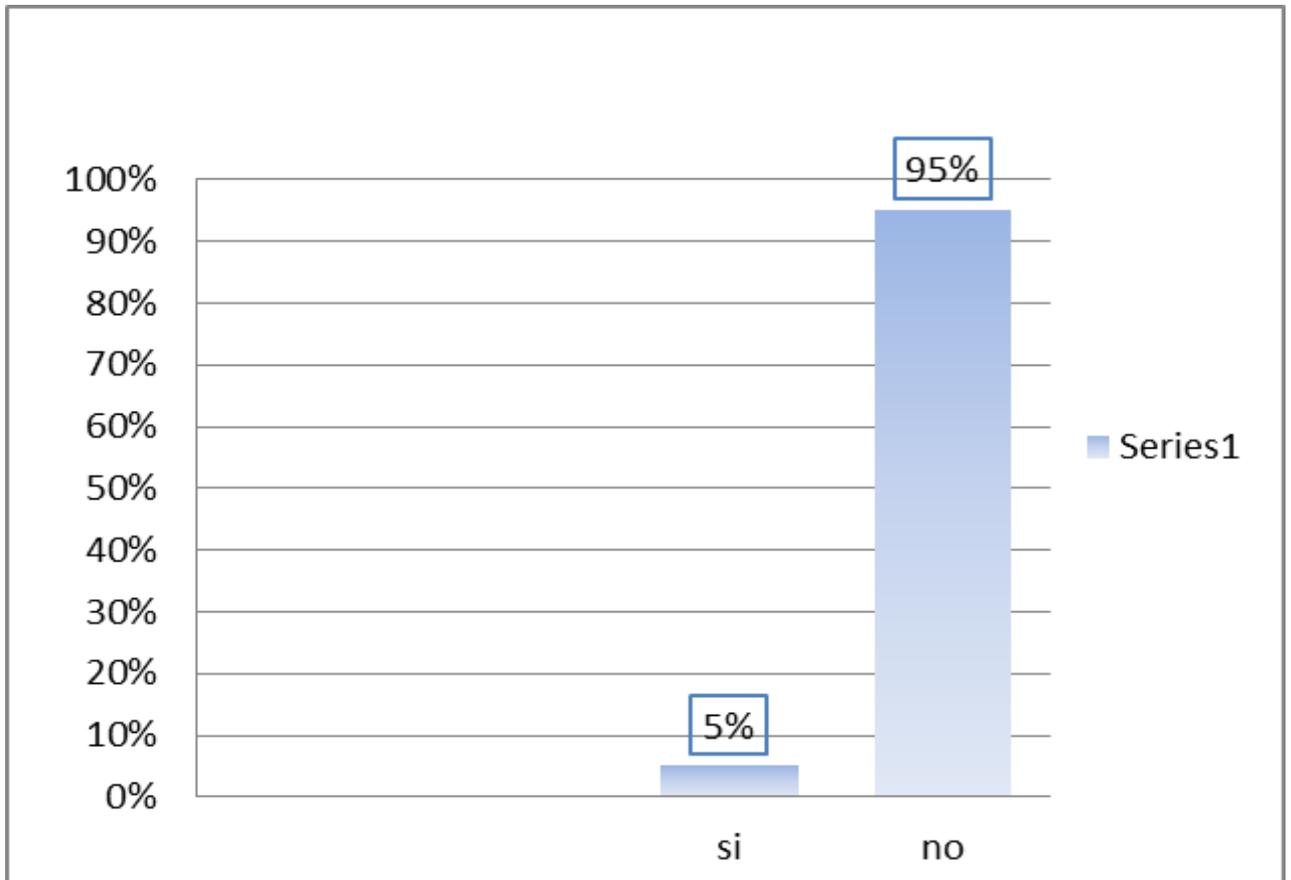
**Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán**

Como podemos observar el 70% de los clientes opina que la gestión realizada por la persona encargada de la gestión de cobranzas es buena, considerando que esta persona únicamente se limita a llamar una vez luego de vencido el crédito; razón por la cual los clientes se toman más del tiempo autorizado para la cancelación.



**Pregunta 2: ¿Recibe usted llamadas de parte de la Gerencia para verificar su conformidad con el saldo de su deuda?**

**GRAFICO 2. Gestión de la Gerencia para el control de cartera**



**Fuente: Encuesta**

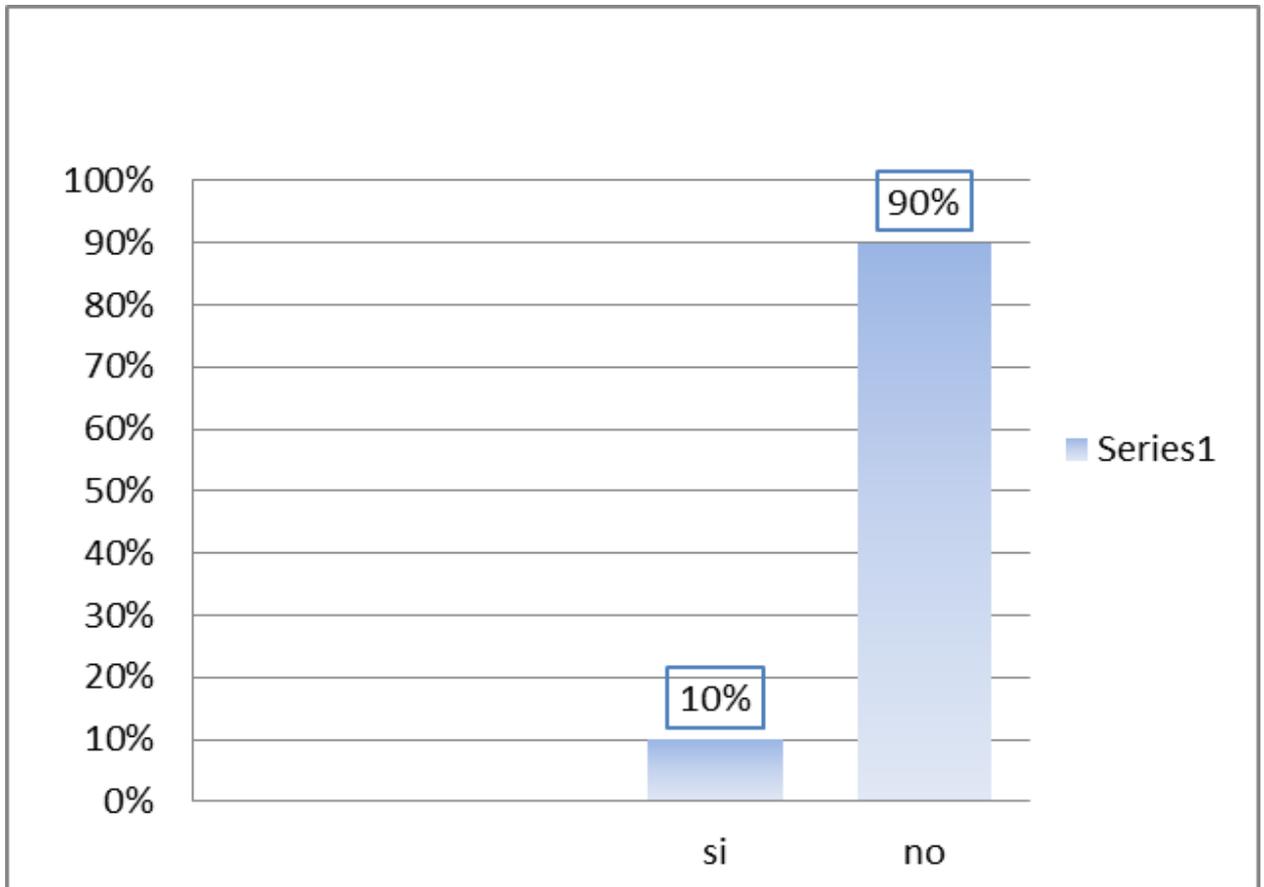
**Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán**

Los resultados obtenidos reflejan que por parte de la gerencia general el control en el tema de cartera y cobranzas es nulo, prácticamente no se realizan verificación de saldos, delegando todo el trabajo en la única persona encargada, lo que deriva en cartera irrecuperable.



**Pregunta 3: ¿En la visita que le realiza el vendedor, éste le entrega su estado de cuenta y verifica la oportuna entrega de retenciones?**

**GRAFICO 3. Gestión del vendedor en la recuperación de cartera**



**Fuente: Encuesta**

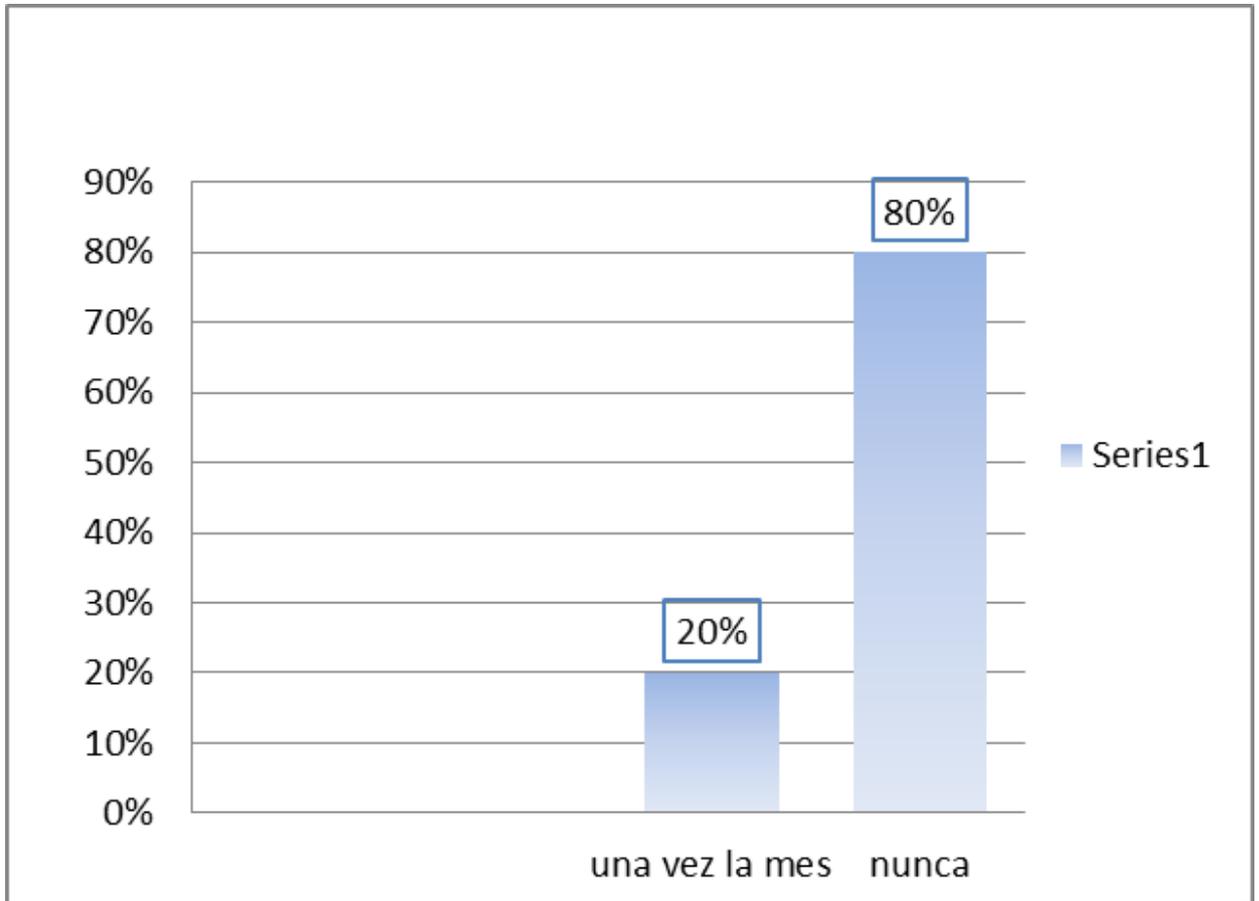
**Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán**

Con la información obtenida podemos ver que apenas a un 10% del porcentaje de cliente entrevistados indica que el vendedor solicita la entrega de retenciones, con lo que concluimos que el vendedor no se preocupa del tema de recuperación de retenciones, que también son ingresos para la empresa, ante la falta de colaboración de parte de éstos la empresa tiene que asumir muchas ocasiones estos gastos.



**Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia el vendedor realiza actualización de sus datos?**

**GRAFICO 4. Gestión del vendedor en actualizar datos de clientes**



**Fuente:** Encuesta

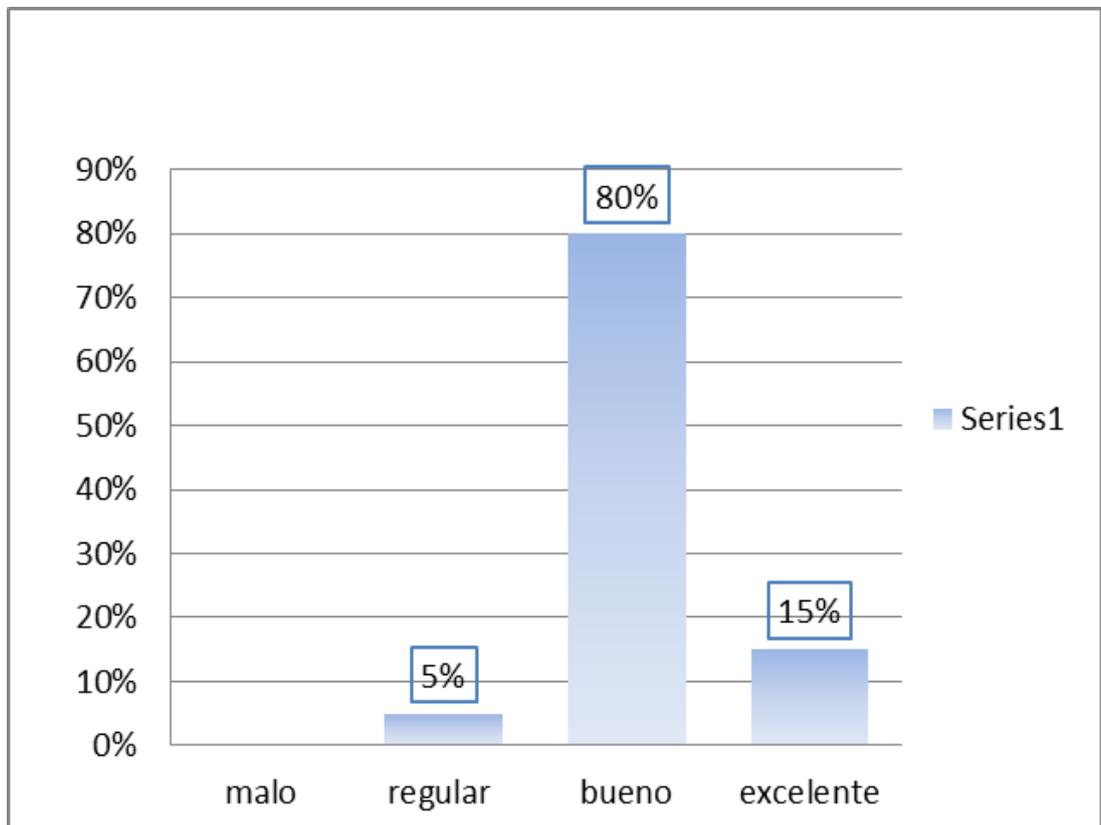
**Elaboración:** Tania Álvarez / Mónica Guamán

Como podemos observar la poca colaboración por parte de los vendedores para mantener actualizada la base de datos, hace que este trabajo se complique ya que no siempre se cuenta con datos fidedignos para ubicar a los clientes que tienen montos vencidos.



**Pregunta 5: Por favor valore el servicio brindado por los ejecutivos de la empresa.**

**GRAFICO 5. Calificación del servicio de la empresa**



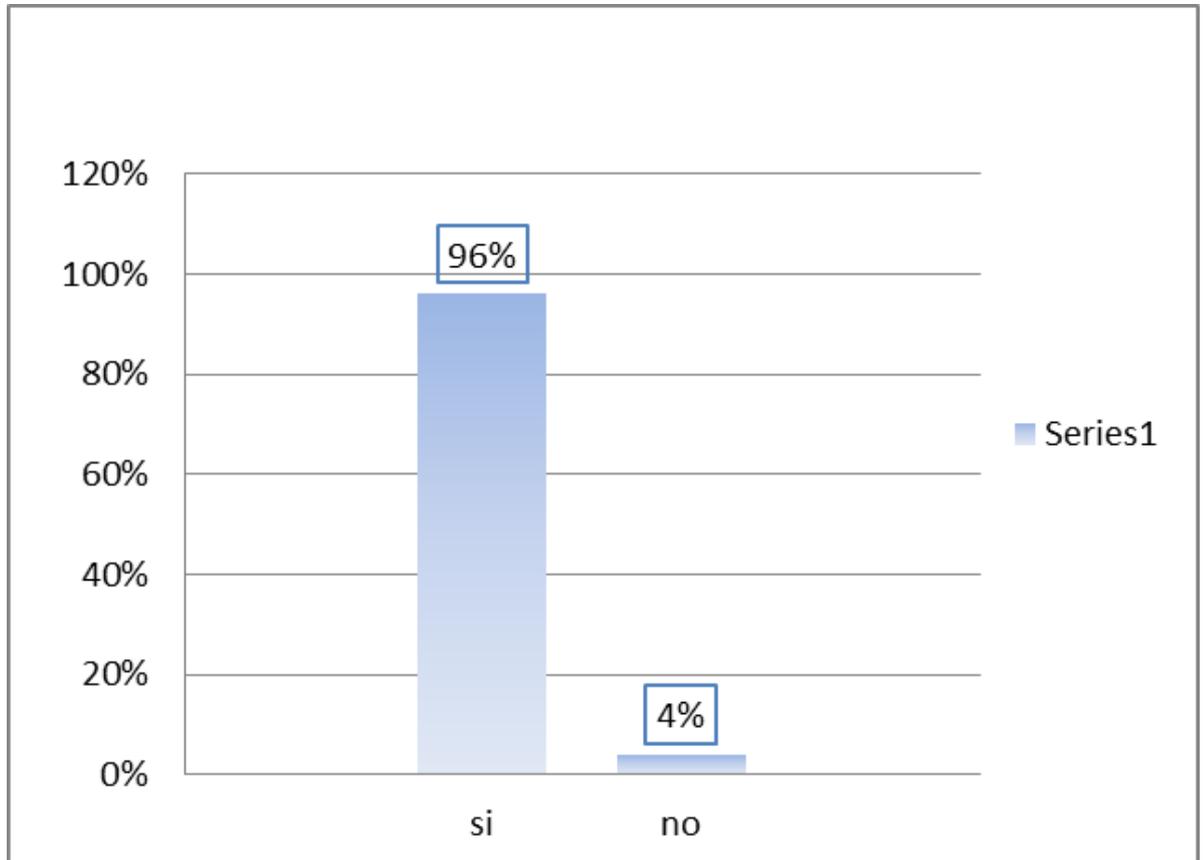
**Fuente: Encuesta**  
**Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán**

De los resultados obtenidos en esta pregunta podemos ver que los clientes tienen buena opinión sobre el servicio ofrecido por la empresa, pero no es alentador para la misma ya que los clientes se toman más del tiempo concedido para la cancelación de sus créditos, razón por la cual califican de bueno el servicio.



**Pregunta 6. ¿Ha recomendado usted a otras personas realizar negocios con la Lubricadora?**

**GRAFICO 6. Visión a futuro de la empresa**



**Fuente:** Encuesta

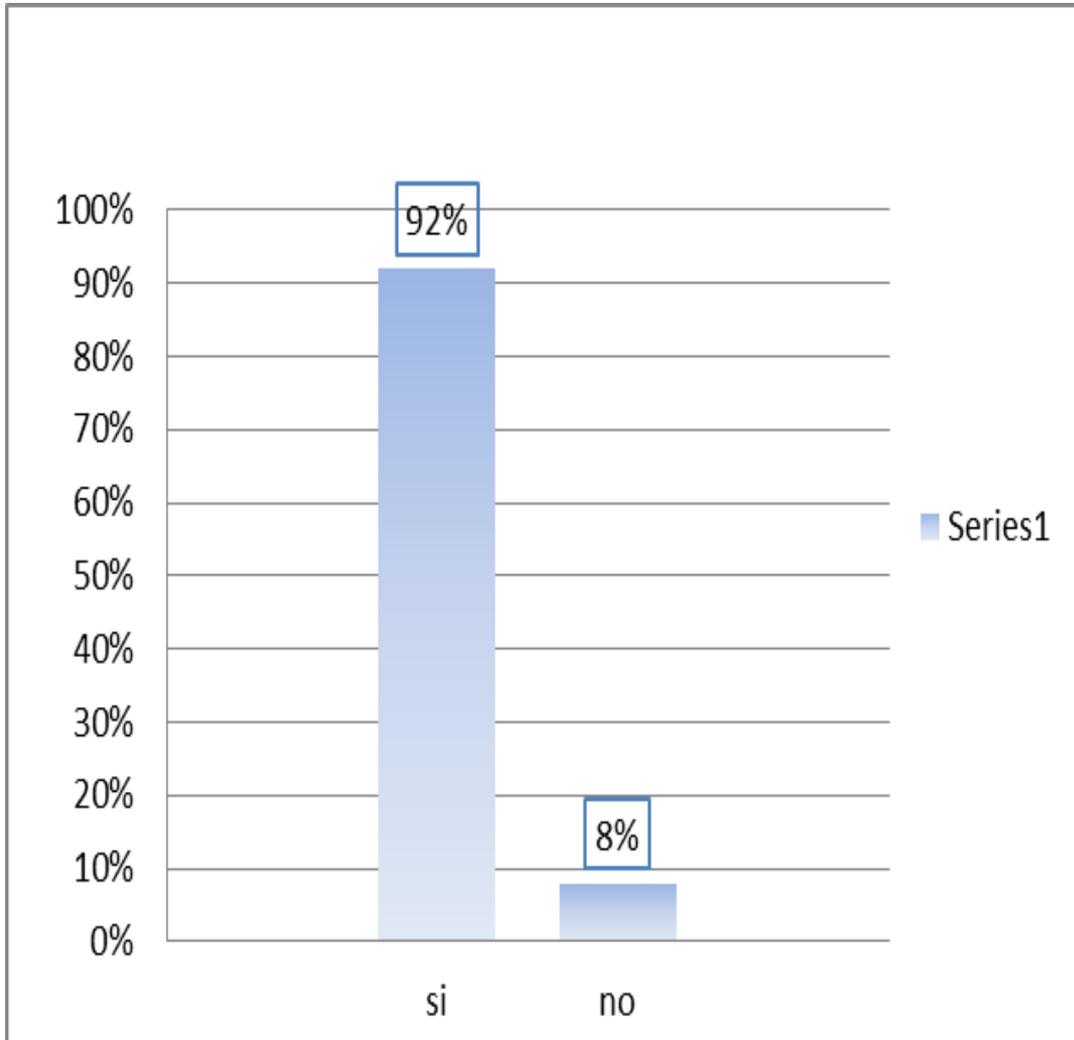
**Elaboración:** Tania Álvarez / Mónica Guamán

Con las respuestas obtenidas vemos que el futuro de la empresa es prometedor, debido que si un cliente permanente realiza publicidad para la misma recomendándola con sus allegados y amigos las ventas crecerán, pero existe un trabajo minucioso a ser realizado por el departamento de Cartera y Cobranzas, para otorgar los créditos.



**Pregunta 7: ¿Comprará o usará los servicios ofrecidos por la Lubricadora nuevamente?**

**GRAFICO 7. Visión a futuro de la empresa**



**Fuente: Encuesta**

**Elaboración: Tania Álvarez / Mónica Guamán**

Igual que con la pregunta anterior podemos ver que la empresa tiene la posibilidad de obtener mejores ventas, ya que el porcentaje que dice volverá es alto, tal vez ese pequeño grupo que indica que no volverá a hacer negocio sea el grupo que ha quedado mal en el pago de sus cuentas.



### 3.14. Hallazgos en la Auditoría de Gestión

#### EMPRESA JOHN'S LUBRICADORA

H.H 1/4

#### HALLAZGO No. 1 Incompatibilidad y acumulación de funciones.

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión Departamento Cartera y Cobranzas

**ALCANCE:** 1 de enero al 30 de junio de 2010

**CONDICIÓN.-** Luego de revisar el manual de funciones del departamento de crédito, se determinó que el oficial de crédito cumple con funciones que no se encuentran descritas para este cargo.

**CRITERIO.-** Según el Manual de Funciones del Departamento de Cartera y Cobranzas, (incluido en anexos) el oficial de crédito tiene como funciones principales:

1. Brindar atención especializada a cada cliente.
2. Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de crédito.
4. Participar en el Comité de Crédito
5. Procesar y analizar los reportes de visitas posteriores a clientes.
6. Promover entre los clientes el pago puntual de las facturas.
7. Elaborar propuestas de arreglos de pagos con clientes.
8. Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera.
9. Verificar el cumplimiento de los planes de trabajo.
10. Realizar aquellas funciones que le oriente su Jefe inmediato.

Si no se cumplen a cabalidad los puntos citados se incumple las normas de control interno a las que hace referencia el manual descrito en Principios de Auditoria de Mac Graw Hill.

**CAUSA.-** Se ha provocado que el oficial de crédito tenga alrededor del 60% de trabajo incompatible con sus funciones ya que el gerente no ha contratado todo el personal necesario para el normal desarrollo de actividades y de esta manera aumenta el riesgo sobre los controles establecidos por la Empresa.

**EFFECTO.-** Debido a que dentro de la institución no existe una adecuada segregación de funciones, sus efectos son principalmente, decisiones confusas, otorgación de créditos inconsultos y por ende créditos incobrables.



## EMPRESA JOHN'S LUBRICADORA

### HALLAZGO No. 2 Falta de Documentos para otorgación del crédito.

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria departamento Crédito y Cobranzas

H.H 2/4

**ALCANCE:** 1 de enero al 30 de junio de 2010

**CONDICIÓN.-** Dentro de los controles realizados al departamento de Cartera de la Lubricadora, para la concesión de un crédito se determinó que estos no son permitidos sin los documentos más importantes como son: solicitud de crédito, referencias bancarias y comerciales. Sin embargo luego de revisar una muestra de los créditos entregados en el primer semestre del año 2011 se determinó que alrededor del 25% fueron otorgados sin cumplir con la presentación de algunos documentos como son: copias de cédula o planillas de servicios básicos.

**CRITERIO.-** En el "Manual de Crédito y Cobranzas" (incluido en anexos), en el enunciado "Requisitos e información requerida para acceder a un crédito", se establece que para todo trámite de crédito, el cliente deberá presentar **obligatoriamente:**

1. Solicitud de crédito.
2. Planilla de servicios básicos.
3. Copia del RUC.
4. Copia de cédula.
5. Certificados bancarios.
6. Copias del títulos de bienes
7. Firma del pagaré.

**CAUSA.-** Este problema se da debido a que la persona encargada de crédito, quien es el encargado de recibir los documentos por parte de los clientes no verifica que se incluyan todos los requisitos establecidos en el reglamento, únicamente revisa que se encuentren los más importantes dejando pasar por alto algunos que según su criterio no son importantes.

**EFFECTO.-** Los efectos son notables al momento de realizar los cobros, principalmente cuando estos clientes que tienen incompletos sus documentos caen en mora, es ahí cuando se necesita esta información solicitada y la falta de algunos de estos documentos hace más difícil el proceso de cobro establecido.



**EMPRESA JOHN'S LUBRICADORA**

**HALLAZGO No. 3 Falta de controles sobre créditos aprobados**

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria departamento Crédito y Cobranzas

**ALCANCE:** 1 de enero al 30 de junio de 2010

H.H 3/4

**CONDICIÓN.-** La gerencia autorizó a la persona encargada de otorgar los créditos, hacerlo en montos de hasta 1.000 dólares, solicitando la firma respectiva de letra de cambio o pagaré, según sea el caso y de esta manera disminuir el tiempo que le toma a la empresa aprobar dichos créditos; una vez otorgado el crédito los documentos firmados por los clientes deberán pasar a ser archivados de manera correcta por la persona designada, que en ningún caso será la misma que aprueba los mismos.

**CRITERIO.-** La norma de **Control Interno de los documentos por cobrar**, señala que una característica fundamental de un buen control es la subdivisión de funciones. En lo tocante a los documentos por cobrar, este principio exige que:

- El custodio de los documentos no tenga acceso al efectivo ni a los registros generales de contabilidad.
- El funcionario responsable, que no guarde las notas, autorice la aceptación y la renovación de los documentos.
- La cancelación de los documentos no cobrados deberán aprobarla por escrito los funcionarios responsables y se adoptarán métodos eficaces para darles seguimiento.

**CAUSA.-** Debido a las múltiples funciones que cumple la persona encargada de cartera y cobranzas, las llamadas telefónicas para control y recuperación se ven afectadas; lo que deriva en montos altos vencidos; además la falta de control de documentos al otorgar el crédito ocasiona que al vencimiento de los plazos concedidos y al no tener como ubicar al cliente, tampoco se cuente con un documento para exigir el cobro respectivo.

**EFFECTO.-** Créditos sin el debido respaldo, montos altos vencidos, desfase económico para la empresa.



**EMPRESA JOHN'S LUBRICADORA**

**HALLAZGO No. 4 Disminución del Capital de trabajo de la Lubricadora**

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria departamento Cartera y Cobranzas

**ALCANCE:** 1 de enero al 30 de junio de 2010

H.H 4/4

**CONDICIÓN.-** Al revisar el número de créditos concedidos en el primer semestre del año 2010 y verificar los créditos cancelados durante el mismo periodo de tiempo se observó que en el mismo periodo de tiempo se recuperó apenas 78% de los créditos concedidos. Como se puede notar existe un mayor número de créditos otorgados que los que se recupera.

**CRITERIO.-** La norma de **Control Interno en el tema de Administración Financiera de Cuentas por cobrar**; indica que: forman parte de la administración financiera **del capital de trabajo**, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategias de cobro. Generalmente en la empresa la inversión de cuentas por cobrar representa una inversión muy importante ya que representa aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

**CAUSA.-** El aumento de los créditos en comparación con el año 2010 se debe principalmente a la implementación de dos nuevos vendedores que cubren zonas que antes no visitaban, lo que ha aumentado el número de créditos concedidos en el año 2011.

**EFFECTO.-** El aumento de los créditos otorgados ha producido a corto plazo la disminución del capital de trabajo de la Empresa y a largo plazo el efecto esperado es una rentabilidad mayor a la obtenida hasta el año 2010.



### 3.15 Fase IV: Comunicación de Resultados

#### Informe examen especial a la cuenta 112 “Cuentas por cobrar”

##### 3.14.1. Carta de Presentación

Cuenca, 15 de septiembre del 2011

C.P. 1/1

Señor

John Guayacondo

**Gerente “John’s Lubricadora”**

Presente.

De nuestra consideración:

A través del presente, nos permitimos dar a conocer que hemos realizado la Auditoría de Gestión al Departamento de Cartera y Cobranzas de “**John’s Lubricadora**” examen que tuvo un alcance desde el 1 de enero al 30 de junio del 2010.

Los resultados de la auditoría son expresados en el informe que se adjunta a continuación.

Particular que comunicamos para los fines pertinentes.

Atentamente

Tania Álvarez

**Auditora**

Mónica Guamán

**Auditora**



## INDICE DE CONTENIDOS

### 1.- Capítulo I

#### 1.1 Información Introductoria

- 1.1.1. Motivo del Examen
- 1.1.2. Objetivos del Examen
- 1.1.3. Alcance del Examen

### 2.- Capítulo II

#### 2.1 Información de la Entidad

- 2.1.1. Base Legal
- 2.1.2. Estructura Orgánica
- 2.1.3. Nivel Directivo
- 2.1.4 Nivel Ejecutivo
- 2.1.5 Nivel de Apoyo
- 2.1.6. Funcionarios Principales

### 3.- Capítulo III

- 3.1 Resultados Generales de la Auditoría
- 3.2 Conclusiones
- 3.3 Recomendaciones



## CAPÍTULO I

### 1. Información Introductoria

#### 1.1.1 Motivo del examen

El presente examen se llevó a cabo en cumplimiento del Plan Anual de actividades para el primer semestre del año 2010, habiéndose 'dispuesto su ejecución mediante Orden de Trabajo No. 2011-07-010 de fecha Cuenca, 01 de julio de 2011.

#### 1.1.2 Objetivos del examen

- Evaluar el control interno de la empresa durante el periodo primer semestre año 2010.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

#### 1.1.3 Alcance del examen

El examen especial cubrió el periodo comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio del 2010 y se realizó mediante la revisión de procedimientos empleados en las operaciones de la cuenta examinada.



## CAPÍTULO II

### 2.1 Información de la Entidad

#### 2.1.1 Base Legal

En el presente examen se aplicaron las disposiciones legales que se citan en el cuerpo del informe, tomada de la siguiente legislación.

- Manual de funciones
- Reglamentos internos de la Empresa-Estatuto de la Empresa
- Servicio de Rentas Internas

#### 2.1.2 Estructura orgánica

La empresa "JOHN'S LUBRICADORA" funciona con la siguiente estructura:

#### 2.1.3 Nivel directivo

Representado por el Gerente - Propietario.

#### 2.1.4 Nivel ejecutivo

Representado por el grupo de agentes vendedores.

#### 2.1.5 Nivel de apoyo

Conformado por:

- departamento de contabilidad,
- departamento cartera,
- departamento facturación y
- bodega.



### **2.1.6 Funcionarios principales**

Los principales funcionarios relacionados con el examen son:

John Guayacondo	Gerente – Propietario
Miriam Molina	Recursos Humanos
Ing. Jenny Falconi	Contadora General
Cecilia Guayacondo	Jefe de Cartera
Bolívar Abad	Jefe de Bodegas
Mónica Guamán	Jefe de Tesorería



## CAPÍTULO III

### 3.1. Resultados generales de la auditoría

#### **Incompatibilidad y acumulación de funciones:**

##### **Comentario:**

Luego de revisar el manual de funciones del departamento de cartera, se determinó que el oficial de crédito cumple con funciones que no se encuentran descritas para este cargo.

Según el manual de funciones del departamento de cartera y cobranzas el oficial de crédito tiene como funciones principales:

1. Brindar atención especializada a cada cliente.
2. Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de crédito.
4. Participar en el comité de crédito
5. Procesar y analizar los reportes de visitas posteriores a clientes.
6. Promover entre los clientes el pago puntual de las facturas.
7. Elaborar propuestas de arreglos de pagos con clientes.
8. Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera.
9. Verificar el cumplimiento de los planes de trabajo.
10. Realizar aquellas funciones que le oriente su jefe inmediato.

Una de las principales causas que han provocado que el oficial de crédito tenga alrededor del 60% de trabajo incompatible con sus funciones es que debido a la falta de decisión para la contratación de nuevo personal se obliga a la persona encargada de cartera a cumplir con funciones que no le competen y de esta manera aumenta el riesgo sobre los controles establecidos por la empresa



Debido a que dentro de la institución no existe una adecuada segregación de funciones, sus efectos son principalmente, decisiones confusas, otorgación de créditos inconsultos y por ende créditos incobrables.

## CONCLUSIÓN

El oficial de créditos cumple con funciones incompatibles, esto debido a que el personal que labora en la lubricadora, es insuficiente; lo que obliga a sus empleados a realizar funciones que pueden generar problemas

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda al gerente de la lubricadora implementar el manual de funciones para el departamento de cartera y cobranza, para de esta manera evitar la acumulación de funciones incompatibles en una sola persona

### **Falta de documentos para otorgación del crédito:**

#### **Comentario:**

Dentro de los controles realizados al departamento de cartera de la lubricadora, para la concesión de un crédito se determinó que estos no son permitidos sin los documentos más importantes como son: solicitud de crédito, referencias bancarias y comerciales. Sin embargo luego de revisar una muestra de los créditos entregados en el primer semestre del año 2010 se determinó que alrededor del 25% fueron otorgados sin cumplir con la presentación de algunos documentos como son: copias de cédula o planillas de servicios básicos.

En el “Manual de Crédito y Cobranzas” en el enunciado “Requisitos e información requerida para acceder a un crédito”, se establece que para todo trámite de crédito, el cliente deberá presentar **obligatoriamente**:

1. Solicitud de crédito.



2. Planilla de servicios básicos.
3. Copia del RUC.
4. Copia de cédula.
5. Certificados bancarios.
6. Copias del título de bienes
7. Firma del pagaré.

Este problema se da debido a que la persona encargada de crédito, quien es el encargado de recibir los documentos por parte de los socios no verifica que se incluyan todos los requisitos establecidos en el reglamento, únicamente revisa que se encuentren los más importantes dejando a pasar algunos otros documentos que según su criterio no son importantes.

Los efectos son notables al momento de realizar los cobros, principalmente cuando estos clientes que tienen incompletos sus documentos caen en mora, es ahí cuando se necesita esta información solicitada y la falta de algunos de estos documentos hace más difícil el proceso de cobro establecido

## **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento del manual por parte de la persona encargada de crédito, así como la arbitrariedad de tomar decisiones sin consultar la respectiva normativa de la empresa, provoca que no se exijan los documentos establecidos en el manual, teniendo como consecuencia problemas al momento del cobro de los créditos.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la persona encargada del departamento de cartera y cobranzas, revisar el cumplimiento de todos los documentos establecidos en el



manual, y en caso de incumplir con esta norma posponer la aprobación de dicho crédito hasta la presentación de los documentos faltantes.

Se recomienda tanto a los vendedores como al personal encargado de ventas de oficina, que antes de pasar la carpeta de los clientes a la persona encargada del departamento de cartera y cobranzas al jefe de créditos, se revise que los documentos entregados por los mismos estén de acuerdo a lo establecido en el manual de créditos, en la sección “requisitos e información requerida para el trámite de créditos”.

### **Falta de controles sobre créditos aprobados:**

#### **Comentario:**

La norma de **Control Interno de los documentos por cobrar**, señala que una característica fundamental de un buen control es la subdivisión de funciones. En lo tocante a los documentos por cobrar, este principio exige que:

- El custodio de los documentos no tenga acceso al efectivo ni a los registros generales de contabilidad.
- El funcionario responsable, que no guarde las notas, autorice la aceptación y la renovación de los documentos.
- La cancelación de los documentos no cobrados deberán aprobarla por escrito los funcionarios responsables y se adoptarán métodos eficaces para darles seguimiento.

Debido a las múltiples funciones que cumple la persona encargada de cartera y cobranzas, las llamadas telefónicas para control y recuperación se ven afectadas; lo que deriva en montos altos vencidos; además la falta de control de documentos al otorgar el crédito ocasiona que al vencimiento de los plazos concedidos y al no tener como ubicar al cliente, tampoco se cuente con un documento para exigir el cobro respectivo.



Al momento en que se factura un pedido de crédito, se inicia también una actividad en el departamento de cobranza, que tiene como finalidad la recuperación en forma puntual y oportuna del efectivo de cada cliente, al pagar a tiempo sus vencimientos de cada crédito. La cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por motivos desconocidos, deberán ser visitados a domicilio por el mismo visitados de la zona y no se debe perder contacto con el cliente.

## CONCLUSIÓN

La autorización determinada por parte del gerente, al jefe de créditos, ha provocado una disminución significativa en el tiempo que tomaba la otorgación de un crédito, sin embargo se observa que existe una falta de control sobre estos créditos aprobados.

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda al personal encargado de otorgar créditos, que en coordinación con el gerente revise el “**Manual de Crédito**”, y se añada las nuevas políticas establecidas para la aprobación de créditos, donde se especifique los montos máximos de aprobación, y los informes que deberán ser entregados a la persona encargada para su revisión y archivo de las respectivas solicitudes.

### Disminución del capital de trabajo de la lubricadora:

Al revisar el número de créditos concedidos en el primer semestre del año 2010 y verificar los créditos cancelados durante el mismo periodo de tiempo se observó que en el mismo periodo de tiempo se recuperó apenas 78% de los créditos concedidos. Como se puede notar existe un mayor número de créditos otorgados que los que se recupera.



La recuperación tiene que estar acorde a los créditos otorgados ya que si no se recupera la cartera prestada no se tiene recursos para otorgar nuevos créditos. Tener créditos vencidos significa costos financieros para la empresa, los cuales perjudican directamente al capital de trabajo.

El aumento de los créditos en comparación con el año 2010 se debe principalmente a la implementación de dos nuevos vendedores que cubren zonas que antes no visitaban, lo que ha aumentado el número de créditos concedidos en el año 2011.

El aumento de los créditos otorgados ha producido a corto plazo la disminución del capital de trabajo de la empresa y a largo plazo el efecto esperado es una rentabilidad mayor a la obtenida hasta el año 2010.

## **CONCLUSIÓN**

Debido a que en el año 2010 se incrementó nuevos cargos de agentes vendedores, el número de créditos otorgados ha aumentado considerablemente sin embargo los créditos cobrados a los clientes siguen en el mismo nivel de años anteriores lo que provoca una disminución del capital de trabajo.

## **RECOMENDACIÓN**

Dentro de la lubricadora debe prepararse un flujo de caja mensual, mediante el cual se pueda verificar los valores programados a cobrarse, de no hacer esto la empresa puede entrar en un proceso de desencaje.



## **Conclusiones y Recomendaciones**



## **Conclusiones Generales**

En base al trabajo de investigación y considerando los objetivos primordiales de la auditoría de gestión, los resultados obtenidos al evaluar el departamento de cartera y cobranzas, podemos establecer que el trabajo realizado contribuye para mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo diario en dicho departamento.

Durante el desarrollo de la investigación hemos realizado evaluación de control interno, siendo éste de gran ayuda debido a que nos permite definir los posibles errores que se dan dentro del área de cartera y cobranzas.

- Destacando la importancia de desarrollar manuales de procedimientos así como definición de funciones específicas para el personal del departamento, para evitar que se genere más riesgo crediticio para la empresa.
- Vemos que el personal que labora en este departamento no tiene el suficiente conocimiento para desarrollar a cabalidad el trabajo encomendado.
- Así también se ha determinado que se deben tomar correctivos en cuanto a manejo de documentación de los clientes para una correcta asignación de cupos de crédito.



## **Recomendaciones Generales**

Por lo general las empresas de tamaño mediano no cuenta con sistemas de evaluación que les permita realizar de manera permanente análisis de cumplimiento de metas, debido a que por parte tanto de gerencia como del departamento de ventas se limitan únicamente a vender, dejando de lado la parte de la recuperación de cartera; lo que conlleva un riesgo inminente en el aspecto financiero.

- 1 Razones por las cuales recomendamos realizar auditorías de gestión con frecuencia para determinar el desempeño del departamento.
- 2 Recomendamos además realizar reuniones frecuentes con el personal involucrado (gerencia, vendedores, encargados de recuperación de cartera); para analizar el tema de los créditos vencidos mayores a 90 días, para que no se vuelvan créditos incobrables.
- 3 Es necesario que se realice de manera urgente un manual de puestos y funciones en la empresa en la cual se incluya, el mejoramiento del organigrama estructural, debido a que no está diseñado de acuerdo a las necesidades organizacionales de la empresa.
- 4 Se debe capacitar constantemente al personal de la empresa para dar a conocer los manuales y así evitar que los procedimientos realizados por los mismos presenten problemas.
- 5 Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que ha sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.



## BIBLIOGRAFIA

Robert M. Antony, *Implantación de Estrategias*; Vijay Govindarajan, 2008

Cepeda Alonso Gustavo, *Auditoría Y Control Interno*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.

Maldonado, E. Milton K: *Auditoría de Gestión*, tercera edición, Ecuador, 2006

O. Ray Whittington, CIA, CMA, CPA, *Principios de auditoría*, Décimo cuarta Edición, 2005 pág. 212

O. Ray Whittington, CIA, CMA, CPA, *Principios de auditoría*, Décimo cuarta Edición, 2005 pág. 213

Franklin, Benjamín Enrique, *Auditoría Administrativa*, última edición, 2006.

Brealey, R. y Myers, S. *Principios de Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill. 2<sup>da</sup> Edición. 1998

Cepeda Alonso Gustavo, *Auditoría Y Control Interno*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 1997.

Colectivo de autores Br. Fonseca, Francia, Br. Marín, Aurimar, Br. Montero, María, Br. Rodríguez, *Administración Financiera del estado cubano*. 2003

## NETGRAFIA

[http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml> Consultado el 18 de junio de 2011

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

[http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

Disponible en: [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-14\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-14_.html) Consultado el 25 junio 2012

Disponible en [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/) consultado el 28 de junio 2012



Disponible en: [http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

Disponible en: <http://www.definicion.org/indicador-de-gestion>. Consultado el 20 de junio de 2011

Disponible  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia\\_1](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia_1). Consultado el 20 de junio de 2011

Disponible en: [http:// www.monografias.com/ trabajo10/era/era.shtml/](http://www.monografias.com/trabajo10/era/era.shtml) consultado el 10 junio 2011

<http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi2.shtml>



# ANEXOS

### 3.13. Encuestas

Pregunta 1: ¿Cómo considera la labor de la persona que realiza la gestión de cobranzas en la empresa?

Malo  regular  bueno  excelente

Pregunta 2: ¿Recibe usted llamadas de parte de la Gerencia para verificar su conformidad con el saldo de su deuda?

Si  No

Pregunta 3: ¿En la visita que le realiza el vendedor, éste le entrega su estado de cuenta y verifica la oportuna entrega de retenciones?

Si  No

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia el vendedor realiza actualización de sus datos?

Una vez la mes  Nunca

Pregunta 5: Por favor valore el servicio brindado por los ejecutivos de la empresa.

Malo  regular  bueno  excelente

Pregunta 6: ¿Ha recomendado usted a otras personas realizar negocios con la Lubricadora?

Si  No

Pregunta 7: ¿Comprará o usará los servicios ofrecidos por la Lubricadora nuevamente?

Si  No



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

**NUMERO RUC:** 0102979606001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GUAYACONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO  
**NOMBRE COMERCIAL:** JOHN'S\* LUBRICADORA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

**FEC. NACIMIENTO:** 07/07/1960 **FEC. ACTUALIZACION:** 02/06/2008  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/12/1995 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 22/03/1996 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, ACEITES, FILTROS.

### DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: YANUNCAJ Calle: AV. 1 DE MAYO Número: S-M Intersección:  
AV. DE LAS AMERICAS Referencia: FRENTE A LA LAVADORA OTTO CAR WASH Teléfono: 072858475

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002  
JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY

ESTABLECIMIENTOS INTERNOS	
ESTABLECIMIENTOS	
ABIERTOS:	
CERRADOS:	1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JXRODRIGUEZ Lugar de emisión: CUENCA AV. REMIGIO Fecha y hora: 21/07/2010

Página 1 de 2

SRI.gov.ec



**BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS  
VOLUNTARIOS DE CUENCA  
DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS N°**

LC121104

En el uso de sus atribuciones establecidas en la Ley de Defensa Contra incendios, en su Art. 35 concede el presente Permiso de Funcionamiento Provisional y Canjeable:

**LUBRICADORA JOHN**

Ruc: 0102879606001 Código: LC04224  
Razón Social: GUAYAQUILLO PASTUZO JOHN  
Representante Legal: GUAYAQUILLO PASTUZO JOHN  
Dirección: AV. PRIMERO DE MAYO S/N Y MARIA MORA  
Ciudad: CUENCA  
Provincia: AZUAY Valor \$ 10.00  
Fecha: 18/05/2010  
Válido hasta el: 31/12/2010

Por haber llenado todos los requisitos puntualizados en el Reglamento General, de dicha Ley.

Observaciones:

ABNEGACION Y DISCIPLINA  
JEFATURA DE PREVENCIÓN  
REVISOR (A) FISCAL  
Jefe del Departamento de Prevención Contra Incendios

**TIENE VALIDEZ HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL PRESENTE AÑO  
ESTE PERMISO DEBERA RENOVARSE HASTA EL 31 DE MARZO DEL PROXIMO AÑO**

Dirección: Presidente Córdova 7-37 y Luis Cordero • Teléfono: 2822518 • Ext. 207



1 MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Valor \$ 1,85

Nº 0025928  
**2010**

12460

319.17

2021-501  
19/05/2010

Nombre / Razón Social  
LAYACONDO PASTUZO  
Concepto  
IMPUESTOS MUNICIPALES  
Incidencia  
PERIODO DE MAYO Y JUNIO  
Código Descripción  
12 IMPUESTO DE PATENTE

**PATENTE**

DE COMERCIANTES, INDUSTRIALES Y POR EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE ORDEN ECONOMICO

Cédula o RUC Nº

Nombre o Razón Social

Dirección

Valor Factura	
	319.17
	319.17

FRITOS...  
años 0  
contenciones 0  
asientos 0  
DTAL 0  
an:  
rescrites Directorio con:  
al Cos:  
neto:  
instrucción:  
tel. Nº 0578

De conformidad con el Título V, Capítulo IV de la Ley de Régimen Municipal y el Art. 5 de la Ordenanza del Impuesto de Patentes Municipal, se confiere en esta fecha la presente PATENTE.

Cuenca, \_\_\_\_\_ de 18 MAY 2010 del \_\_\_\_\_

Director Financiero

Jefe de Rentas

Haber	
19.17	319.17
19.17	319.17

Car 7-b7 y Barro / Sucre y Ba

Bolívar 267 y Rivera / Sucre y Benigno Malo. Computador: (593 7) 2643 499  
Cuenca, Ecuador. Email: [cuenca@cuencagov.ec](mailto:cuenca@cuencagov.ec) [www.cuenca.gov.ec](http://www.cuenca.gov.ec)

**CERTIFICADO UNICO DE FUNCIONAMIENTO**

**CUF** CERTIFICADO UNICO DE FUNCIONAMIENTO



0004368



**CERTIFICADO UNICO DE FUNCIONAMIENTO  
VALIDO POR EL AÑO: 2010**

CUF NUMERO 4420

Fecha emisión 27/08/2010

<b>RUC CONTRIBUYENTE</b>	0102979606	GUAYAQUONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO
<b>NOMBRE / RAZON SOCIAL</b>	LUBRICADORA DE VEHICULOS I VIANOS	
<b>DIRECCION NEGOCIO</b>	PRIMERO DE MAYO Y ALFONSO M. MORA	
<b>DESCRIPCION ACTIVIDAD</b>	LUBRICADORA DE VEHICULOS I VIANOS	
<b>SECTOR DE PLANEAMIENTO</b>	O-19 - G-19	
<b>CLAVE CATASTRAL</b>	G901002011000	
<b>PROPIETARIO DEL PREDIO</b>	G102979606 - GUAYAQUONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO	

De conformidad con el Convenio marco de Cooperación Interinstitucional para la Instalación y puesta en operación del Certificado Unico de Funcionamiento, las entidades vinculadas expiden el presente Certificado:

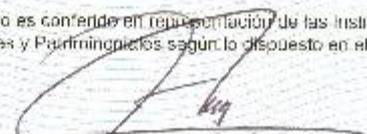
INSTITUCION	DOCUMENTO APROBACION	FECHA APROBACION
MUNICIPIO DE CUENCA	657 CGA	26/08/10 10:46
MUNICIPIO DE CUENCA		27/08/10 00:00
MUNICIPIO DE CUENCA	OK	18/05/10 14:13
MUNICIPIO DE CUENCA	OK	16/05/10 14:13
MUNICIPIO DE CUENCA	OK	18/05/10 14:13
CUERPO DE BOMBEROS	4224	18/05/10 14:25

Cada una de estas instituciones se reserva el derecho de revocar el presente Certificado Unico de Funcionamiento y sujetarse a la clausura respectiva, de comprobarse falsedad en la información proporcionada o incumplimiento de las normas establecidas para el efecto.

GUAYAQUONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO con RUC 0102979606 libre y voluntariamente me someto a las disposiciones y normativas emitidas en un función del presente Certificado Unico de Funcionamiento, para lo cual suscribo el presente documento.

**PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL**

El presente Certificado Unico de Funcionamiento es conferido en representación de las instituciones involucradas por la Dirección de Control Municipal o Dirección de Areas Históricas y Patrimoniales según lo dispuesto en el Art. 14, literal 7a de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

  
**ARQ. GABRIEL ERNESTO BERMEO JARAMILLO**  
**DIRECTOR DE CONTROL MUNICIPAL**



# CERTIFICADO DE AFILIACION AL GREMIO DE ARTESANOS

Nº 0005291

## RECALIFICACION TALLER ARTESANAL

Nro. 70460

8376

PERSONALE  
INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 6925 presentada el 25/SEP/2006 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

### RESUELVE

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACION ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 502 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 154 de su Reglamento, a:

### GUAYAQUIL PASTUZO JOHN GUILLERMO

CC# 0102979606

Rama Artesanal:	MECANICA AUTOMOTRIZ
Razón Social:	JOHN LUBRICADORA
Dirección Taller:	1RO DE MAYO SIN Y ALFONSO MARIA M.(CUENCA)
Dirección Local Comercial:	
Capital Invertido \$:	\$3.500.00
Carnet Profesional Número:	102436
Fecha de Titulación:	16/MARZO/2001 (CUENCA)
Fecha Primera Calificación:	16/MAYO/2002
Fecha de Expedición:	15/OCTUBRE/2008
Fecha Caducidad:	15/OCTUBRE/2011

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Por la Junta Nacional de Defensa del Artesano

REGISTRADO

  
Gonzalo Borja Paredes  
PRESIDENTE

  
Rocio Almeida Beltrán  
SECRETARIA GENERAL

  
Milar Balboa Batallas  
DIRECTORA TECNICA





**1) DATOS DE LA EMPRESA O NEGOCIO**

VENDEDOR: \_\_\_\_\_

Nombre o razón social: _____	
Actividad Comercial: _____	Antigüedad de Negocio: _____
RUC: _____	Provincia: _____ Ciudad: _____
Dirección Comercial: _____	
Teléfonos: _____	Celular: _____ Fax: _____ E-mail: _____
Negocio propio: Si No	Alquilado: Si No Valor Alquiler: _____
Persona Natural: Si No	Persona Jurídica: Si No

**2) DATOS GENERALES DEL REPRESENTANTE O PROPIETARIO DEL NEGOCIO**

Nombres y apellidos completos: _____	
C.I.: _____	Nacionalidad: _____ Edad: _____ Estado Civil: _____
Dirección Domicilio: _____	
Teléfono Domicilio: _____ Celular: _____	
Nombres y apellidos Completos del cónyuge: _____	
Actividad a la que se dedica: _____ Celular: _____	
Casa propia: Si No	Otros Activos: _____ Avalúos: _____ Año: _____
Casa alquilada: Si No	Valor del Alquiler: _____

**3) CONTACTO PARA COBROS**

Nombre: _____	Cargo: _____	Teléfono directo o Ext.: _____
---------------	--------------	--------------------------------

**4) REFERENCIAS COMERCIALES**

Nombre Empresa	Ciudad	Teléfono	Año Apertura	Monto Crédito otorgado
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

**5) REFERENCIAS BANCARIAS**

Institución Bancaria	Cuenta Corriente	Cuenta Ahorros
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**5.1) REFERENCIAS PERSONALES**

Nombres y apellidos completos: _____	
C.I.: _____	Nacionalidad: _____ Edad: _____ Estado Civil: _____
Dirección domicilio: _____ Teléfono domicilio: _____ Celular: _____	
Relación con el Deudor: _____ Actividad a la que se dedica: _____	

**AUTORIZACION PARA LA VERIFICACION DE DATOS**

Autorizo (amos) libre y voluntariamente a LUBRICADORA JOHN"S" o por medio de terceros para que se comuniquen con las personas cuyos datos he(mos) proporcionado y solicite informes correspondientes; LUBRICADORA JOHN"S" por medio de terceros también queda autorizada a realizar la investigación de mi (nuestra) solvencia y la de mi(s) (nuestros) garante(s), a través de cualquiera de los medios y procedimientos loegalmente establecidos para que pueda obtener de cualquier fuente de información, incluida la central de riesgos y los burós de información crediticia, referencia o información personal sobre el comportamiento de crédito, a autoridades competentes, organismo de control o burós de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas, así como para que pueda dar a conocer tal comportamiento crediticio, para fines de evaluación de crédito.

Declaro(mos) que aceptamos cubrir todos los gastos judiciales y extrajudiciales en caso de incurrir en atrasos. Faculto (amos) irrevocablemente a LUBRICADORA JOHN"S", o por medio de terceros para efectuar las gestiones que estime conveniente, directamente o por intermedio de la empresa de cobranza que LUBRICADORA JOHN"S" designe para obtener el pago de mi (nuestras) obligaciones con LUBRICADORA JOHN"S"

Firma y sello \_\_\_\_\_  
 SOLICITANTE \_\_\_\_\_  
 R.U.C./Cédula \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_

**DOCUMENTOS QUE EL SOLICITANTE DEBE ADJUNTAR**  
 RUC  
 Nombramiento Representante Legal (sociedades)  
 Cédula de Identidad del Representante Legal  
 Cédula de Identidad Deudor y Cónyuge (persona natural)

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA**

**6) OPINION AREA DE VENTAS**

<b>COMENTARIO</b> _____			
MONTO CREDITO SUGERIDO POR EL VENDEDOR \$ _____			
Cod. Vend.	Firma Vendedor	Fecha	Firma Supervisor

**7) VERIFICACIÓN REFERENCIAS COMERCIALES**

Empresa	_____	_____	_____
Cliente Desde	_____	_____	_____
Monto Aprobado	_____	_____	_____
Promedio de compras	_____	_____	_____
Forma de pago	_____	_____	_____
Calificación	_____	_____	_____
Documentos de Garantía	_____	_____	_____

**8) VERIFICACIÓN REFERENCIA COMERCIALES**

<b>Banco</b>	_____	_____	_____
Fecha de apertura	_____	_____	_____
Saldos Promedios	_____	_____	_____
Protastos	_____	_____	_____
<b>OBSERVACIONES:</b>	_____		

**9) DEPARTAMENTO DE CREDITO**

<b>APORBADO:</b>	_____	<b>NEGADO:</b>	_____
<b>MONTO:</b>	_____	<b>POR QUE?</b>	_____
<b>CONDICIONES:</b>	_____	<b>REQUISITOS:</b>	_____
<b>PLAZO:</b>	_____		

Opera | Pagina principal - Wind... | BINOMIO DE ORO, VAL... | Facebook | Credit Report Reporte... | Buscar con Google

www.creditreport.ec/decida/DatosReporte.aspx

NUEVA CONSULTA IMPRESION IMPRESION RESUMIDA ANTERIOR SIGUIENTE SALIR

**CREDIT REPORT**  
Transformamos información en inteligencia

EMPRESA : GUAYACONDO PASTUZO JHON GUILLERMO  
USUARIO : 102979606  
FECHA : 06-julio-2011  
HORA : 10:29:44

**Reporte Web Parametrizador**

**SCORE**

**DIRECCIONES Y TELÉFONOS**

**IDENTIFICACIÓN CONSULTADA**

Cédula de Identidad: 0102907623 Nombre: GUAMAN NIVEL MONICA ALEJANDRINA

**MANEJO DE CUENTAS CORRIENTES** (Información proporcionada por la SBS - el 06 de julio de 2011)

GUAMAN NIVEL MONICA ALEJANDRINA. Es persona habilitada para manejo de cuentas Corrientes de acuerdo a normativa emitida por SBS.

**RESULTADO**

Puntaje:	286
Resultado:	Ambiar Riesgo AA

REGISTRAR AL INICIO DEL REPORTE

**INFORMACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL** (Información proporcionada por la SBS - el 17 de junio 2011 - Periodo: junio 2008 - mayo 2011.)

Deuda reportada por la Seguridad Social a mayo 2011

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Calif. Propia	Calif. Homol.	Total Vencer	No Devengó Interés	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
Septiembre 2008	IESS	Titular	Quingrafano	No	A		1.102,28	0,00	0,00	0,00	0,00	1.102,28	
<b>Total:</b>							<b>1.102,28</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.102,28</b>	

\* Última fecha en la que reportó la Institución

[Ver Historico Seguridad Social](#)

**CENTRAL DE CREDITO** (Información proporcionada por la SBS - el 01 de julio 2011 - Periodo: junio 2008 - mayo 2011.)

Inicio | ABAGO su sistema de... | Bandeja de entrada... | Credit Report Reporte... | Calculadora | CAPITULO II [Modo d... | Documento1 - Micros... | ES | 10:27

Opera | Página principal - Wind... | BIVOMIO DE ORO, VAL... | Facebook | Credit Report Reporte ...

Seguro | www.creditreport.ec/decida/DatosReporte.aspx | Buscar con Google

[Ver historico Seguridad Social](#)

**CENTRAL DE CREDITO** (Información proporcionada por la SBS - el 01 de julio 2011 - Periodo: junio 2008 - mayo 2011.)

Gráfico de la evolución deuda total y vencida Periodo junio 2008 a mayo 2011. Directo

Deuda reportada por el sistema financiero a mayo 2011

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Calif. Propia	Calif. Homol.	Total Vencer	No Devenga Interés	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
Mayo 2011	INTERNACIONAL	Titular	Vivienda	No	A		14.514,04	0,00	0,00	0,00	0,00	14.514,04	
Mayo 2011	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	Titular	Consumo	No	A		1.440,62	0,00	0,00	0,00	0,00	1.440,62	
Mayo 2011	PACIFICARD	Titular	Consumo	No	A		992,07	0,00	0,00	0,00	0,00	992,07	
Mayo 2011	INTERNACIONAL	Titular	Consumo	No	A		507,51	0,00	0,00	0,00	0,00	507,51	
<b>Total:</b>							<b>17.457,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17.457,24</b>	

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	17.457,24	0,00	0,00	17.457,24	0,00	0,00
<b>Total:</b>	<b>17.457,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17.457,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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 >> 833,02 USD.

La persona consultada NO registra valores vencidos en operaciones vigentes como Titular o Codeudor

Indicadores de perfil de riesgo junio 2008 a mayo 2011

Mantiene Historial Crediticio Desde: Junio 2008

Directo (Ejemplar Codeudor) Deuda junio 2008 a mayo 2011

Inicio | ARABAGO su sistema de... | Bandeja de entrada... | Credit Report Reporte... | Calculadora | CAPITULO II [Modo d... | Documento1 - Micros... | ES | 10:29



FORMULARIO 102 DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS No. FORMULARIO 37079640

Resolución No. NAC-DGERCGC10-00702

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN (O)ORIGINAL - (S)SUSTITUTIVA 031 0  
 Año 102 2010 No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE 104  
 No. DE EMPLEADOS EN RELACION  
 200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO DE DEPENDENCIA 105  
 RUC 201 010287960001 202 GUAYACONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO

ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS

ESTADO DE SITUACIÓN		TOTAL PATRIMONIO NETO	598	320,899.22
ACTIVO		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(499 + 598)	599 1,419,056.45
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja, bancos	311	11,377.37	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Inversiones corrientes	312	0	<b>INGRESOS</b>	
Cuentas y documentos por cobrar clientes - corriente			Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	
Relacionados / Locales	313	0	601	2,921,549.5
Relacionados / Del exterior	314	0	602	9.99
No relacionados / Locales	315	483,253.27	603	0
No relacionados / Del exterior	316	0	604	0
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente			605	0
Relacionados / Locales	317	0	606	0
Relacionados / Del exterior	318	0	607	6,895.67
No relacionados / Locales	319	2,214.89	608	0
No relacionados / Del exterior	320	0	609	0
(-) Provisión cuentas incobrables	321	1,013	610	0
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323	8,185.25	611	0
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324	39,308.79	612	0
Inventario de materia prima	325	0	613	0
Inventario de productos en proceso	326	0	614	0
Inventario de suministros y materiales	327	0	615	0
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328	685,611.15	616	0
Mercaderías en tránsito	329	0	617	0
Activos pagados por anticipado	331	0	618	0
Otros activos corrientes	332	0	619	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	339	1,208,847.72	620	0
<b>ACTIVO FIJO</b>			621	0
Inmuebles (excepto terrenos)	341	13,500	622	0
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	623	0
Muebles y enseres	343	0	624	0
			625	0
			626	0
			627	0
			628	0
			629	0
			630	0
			631	0
			632	0
			633	0
			634	0
			635	0
			636	0
			637	0
			638	0
			639	0
			640	0
			641	0
			642	0
			643	0
			644	0
			645	0
			646	0
			647	0
			648	0
			649	0
			650	0
			651	0
			652	0
			653	0
			654	0
			655	0
			656	0
			657	0
			658	0
			659	0
			660	0
			661	0
			662	0
			663	0
			664	0
			665	0
			666	0
			667	0
			668	0
			669	0
			670	0
			671	0
			672	0
			673	0
			674	0
			675	0
			676	0
			677	0
			678	0
			679	0
			680	0
			681	0
			682	0
			683	0
			684	0
			685	0
			686	0
			687	0
			688	0
			689	0
			690	0
			691	0
			692	0
			693	0
			694	0
			695	0
			696	0
			697	0
			698	0
			699	0
			700	0
			701	561,023.03
			702	2,828,302.85
			703	16,701.34
			704	0
			705	685,611.15
			706	0
			707	0
			708	0

https://declaraciones.sri.gov.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracio... 12/09/2011



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Noviembre 9 del 2011 11:24

GUAYACONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO

GUAYACONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO

## CONSOLIDADO PLANILLAS DE APORTES

Resumen consolidado de planillas de aportes (normales, ajustes y reliquidaciones)

REPORTE CONSOLIDADO DE PLANILLAS									
Período :		2011-10							
Nro. de Registros: 24 (este dato no equivale a número de imposiciones)									
#	Período	Nombre	Número de Cédula	Días Ajs.	Sueldo Ajs.	Aporte	IECE - SECAP	Marca Adic. Tiempo Parc.	Valor Adic. Tiempo Parc.
2	201110	ABAD CABRERA JORGE BOLIVAR	0103051306	30	466.54	95.64	0.00		
2	201110	AVILA LEON ELIAS HUGO	0101969269	30	1,561.61	320.13	15.62		
2	201110	AVILA LLIVISACA PRISCILA JANNETH	0105078794	30	290.51	59.55	2.90		
2	201110	BACUILIMA JAPON HERNAN FRANCISCO	0102810892	30	769.23	157.70	7.70		
2	201110	CHUCHUCA VERGARA JOSE POLIVIO	0107567976	30	280.42	57.49	0.00		
2	201110	ESPINOZA BURGOS FAUSTO ENRIQUE	0919235341	30	267.11	54.76	0.00		
2	201110	GUAMAN NIVELO MONICA ALEJANDRINA	0102907623	30	419.70	86.04	4.20		
2	201110	GUAYACONDO PASTUZO CARMITA CECILIA	0103690111	30	292.55	59.98	2.92		
1	201110	GUAYACONDO PASTUZO JOHN GUILLERMO	0102979606	30	264.00	54.12	0.00		
2	201110	JAMA PEREZ CARLOS MARTIN	1308865615	22	193.60	39.69	0.00		
2	201110	JARAMILLO ANDRADE JUAN LISARDO	0105440309	30	276.54	56.69	0.00		
1	201110	JIMENEZ CANGAS EFREN ESTANISLAO	0100249135	30	500.00	102.50	5.00		
2	201110	LOJA CHACHA JOSE LAUTARO	0107310245	30	299.08	61.31	0.00		
2	201110	LOJA VELAZQUEZ PATRICIO FELIPE	0103982401	30	330.00	67.65	3.30		
2	201110	MATAILO QUITUIZACA KLEVER PATRICIO	0106852833	30	284.82	58.40	0.00		
1	201110	MOLINA ABAD MIRIAM CATALINA	0102325362	30	279.64	57.33	2.80		
2	201110	MOROCHO ATARIGUANA JUAN MECIAS	0703421347	30	310.83	63.72	0.00		
2	201110	PIZARRO FREIRE ISRAEL FERNANDO	0104152624	30	660.32	135.36	6.60		
2	201110	PIÑACELA ORDOÑEZ JAIME RAUL	0102658499	30	330.22	67.69	0.00		
2	201110	PRIETO MUNOZ MARCO VINICIO	0103856092	30	1,401.06	287.21	14.02		
2	201110	TORRES GUAYACONDO JESSICA MICHELLE VASQUEZ	0105754824	30	295.04	60.48	2.94		

<http://hl5.iess.gob.ec/emp/ksempm1680.jsp>

09/11/2011

2	201110	GUAYACONDO MIRIAM JANETH	0104728878	30	290.92	59.64	2.90		
2	201110	ZHINGRE PINOS DIGNA PATRICIA	0104662416	30	359.52	73.70	3.60	1	0.00
2	201110	ZUMBA MOCHA JOSE MARIA	0107324352	30	302.56	62.03	0.00		
<b>Total:</b>					<b>10,726.82</b>	<b>2,198.81</b>	<b>74.50</b>	<b>1.00</b>	<b>0.00</b>

<http://h15.iess.gob.ec/emp/ksempm1680.jsp>

09/11/2011

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS.

### 2. Estructura a la que se le aplicará

El presente Manual ha sido diseñado para la Gerencia Financiera y específicamente para el área de créditos y cobros.

La gerencia financiera:

Controla y vela por la eficiencia de sus activos (cuentas por cobrar) permitiendo con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad, por lo que es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos en forma eficiente para obtener los resultados esperados.

El área de Créditos:

El Jefe o Analista de esta área se encarga de realizar el respectivo análisis para su otorgamiento, utilizando el manual como guía de apoyo para seguir los lineamientos y requerimientos exigidos, para que dichos otorgamientos sean ágiles, oportunos y efectivos.

Todo el personal de esta área deberá estar capacitado y actualizado para el buen manejo de las operaciones y obtener los resultados esperados.

El área de Cobros:

El Jefe de esta área tendrá la responsabilidad de controlar la cartera de clientes, siguiendo las técnicas y tácticas de cobro, a través de los lineamientos determinados en el manual.

Los cobradores y asistentes deberán estar capacitados y actualizados de manera que puedan realizar siempre de manera eficiente sus funciones, logrando con ello una cartera controlada con un bajo índice de morosidad.

### **3. Reglas para su actualización**

Para la implementación del presente manual se sugiere a la gerencia que adopte las siguientes reglas:

- La implementación del presente manual debe reflejar evidencia de la autorización de la alta gerencia.
- La gerencia financiera deberá velar por el fiel cumplimiento del presente manual.
- En caso de existir necesidad de modificación en el manual de políticas y procedimiento para el área de Créditos y Cobros, serán realizadas por la alta gerencia o a solicitud de los jefes del área.
- Toda sugerencia de los involucrados en cada uno de los procedimientos en cuanto a mejorar o actualizar su contenido, deberá ser dirigida a la alta gerencia por medio del jefe inmediato.
- Los Jefes de cada área están en la obligación de velar por la aplicación del instrumento, considerando los siguientes aspectos:
  - a. Que las actividades sean ejecutadas según lo diseñado en la política y procedimiento correspondiente.
  - b. Que toda modificación a los procedimientos se encuentren acorde a las necesidades que se presenten en el área de trabajo.

#### **4. Descripción de políticas**

Las políticas deberán estar encaminadas al área de créditos y cobros:

##### **a) Políticas para el área de créditos:**

- Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis, siguiendo los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a crédito.
- La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe del área de crédito con el aval del analista.
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todas sus generales y deberá ser firmado por ambas partes (vendedor y comprador).
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.
- Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, cesiones, rebajas y otros, deberán ser evaluados y autorizados por el Jefe del área de crédito.
- Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el Jefe de área de crédito.

##### **b) Políticas del área de cobros:**

- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El área de cobros realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobros deberá realizar todas las tácticas y técnicas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperará el bien con la verificación y autorización del Jefe de créditos y cobros, que se ha realizado las gestiones respectivas.
- La empresa deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.

## ETAPA II PLANEACIÓN

### 1. POLÍTICAS GENERALES (otorgamiento y recuperación)

Las políticas deberán estar encaminadas a efectuar las operaciones, en el área de créditos y cobros; definiendo los límites y requisitos por la **administración superior**, para el otorgamiento de créditos y establecer normas de control para la recuperación de la cartera.

#### a) Política para el análisis de crédito:

##### - Sujetos de crédito

Para establecer los sujetos a crédito se deben clasificar los clientes de la siguiente manera:

CATEGORÍAS	INGRESO ECONÓMICO
I	Asalariados
II	Comerciantes
III	Remesas familiares

*Fuente: Elaboración de Grupo de Tesis*

Serán sujetos de crédito:

- **Todas las personas asalariadas** que puedan demostrar sus ingresos y estabilidad laboral, presentando lo siguiente:
  1. Constancia de ingresos.
  2. Referencias crediticias sólidas.
  3. Referencias personales.
  4. Dirección comprobable.
- **Comerciantes**, que puedan demostrar sus ingresos mensuales y, deberán presentar:
  1. Constancia de que su negocio se encuentra funcionando actualmente.
  2. Dirección comprobable y de preferencia estable.
  3. Referencias crediticias.
  4. Referencias personales.

- **Remesas familiares**, que puedan demostrar que sus ingresos provienen del extranjero:

1. Deberán presentar las órdenes de pago de por lo menos 6 meses anteriores a la fecha en que se pretenda obtener el crédito.
2. Referencias personales.
3. Dirección comprobable.

Las personas sujetas a créditos, deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su Documento Único de Identidad Personal (DUI) y su Número de Identificación Tributaria (NIT); así como también deberán cancelar la prima requerida por la empresa, para comenzar el proceso de otorgamiento de crédito.

- **Documentación requerida:**

- El vendedor, deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al área de créditos para su debido análisis.
- La persona encargada de la revisión de la documentación, revisará que la documentación presentada sea completa y verídica.
- Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y personales.
- Se autorizará el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.
- En caso de una solicitud de reestructuración de crédito, se deberá llegar a un acuerdo con el cliente y esta se puede dar por las siguientes causas:

**Morosidad del cliente:** En el caso que el cliente se encuentre moroso se llegará a un acuerdo siempre y cuando este se presente personalmente a las oficinas centrales a solicitar una reestructuración de su crédito.

En caso de solicitud de disminución o aumento de plazo del crédito, el cliente deberá presentarse personalmente a las oficinas a llenar la solicitud correspondiente.

En ambos casos esta reestructuración deberá ser autorizada por el analista de crédito.

**b) Políticas para el control de la cartera**

- El área de cobros deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de clientes.
- La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar los vencimientos de las cuotas.

**c) Políticas para la recuperación**

- El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros cinco (5) días antes de su vencimiento.
- En el caso de Cuotas Vencidas, la persona encargada del departamento de créditos y cobros deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado su pago.
- Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar el cobro elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente la cláusula del contrato que estipula que después de tres meses de incumplimiento de cuota, pierde el derecho del bien y el monto cancelado hasta esa fecha.
- Si el cliente no atendió el segundo llamado se elaborará una tercera carta solicitándole que se presente a las oficinas centrales a cancelar la mora o a solicitar la reestructuración de su crédito ya que de lo contrario pierde el derecho al inmueble.
- En el caso que el cliente no atendió a ningún llamado se le realizará una visita personal para notificarle que perdió el derecho del inmueble, se anula el contrato y se reintegra el inmueble a sus inventarios para ponerlo a la venta.

## **2. REGLAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

La Junta Directiva, deberá aprobar un reglamento, haciendo uso de sus facultades legales y estatutarias, y Considerando:

**PRIMERO.-** Que es una necesidad de las empresas dedicadas a la lotificación y venta de terrenos para satisfacer las necesidades de un espacio físico de las personas de cualquier rango económico, raza, sexo y religión de conformidad con su objeto social;

**SEGUNDO.-** Que las lotificadoras en vista del beneficio social que presta por el servicio de crédito en forma directa y de fácil adquisición para todas las personas que lo necesiten y con mayores facilidades de pago **TERCERO.-** Que los servicios de crédito se prestarán de acuerdo con la disponibilidad de recursos de las lotificadoras y la capacidad de pago de sus clientes. Se dispone lo siguiente:

### **1. DISPOSICIONES GENERALES**

1.1. El presente REGLAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS (en adelante el Reglamento), tiene por objetivo velar por la adecuada valoración y control de los riesgos que asume la empresa lotificadora (en adelante la lotificadora), tanto en el momento de la concesión del inmueble, durante el período de pago y la cancelación.

1.2. El presente Reglamento establece los procedimientos, políticas y controles orientados a velar por una administración sana y prudente, frente a los riesgos que la lotificadora asume en el otorgamiento de los inmuebles a sus clientes.

### **2. SUJETOS DE CRÉDITO**

Serán sujetos de crédito todas las personas asalariadas que puedan demostrar sus ingresos y estabilidad laboral.

Todas las personas Comerciantes, que puedan demostrar sus ingresos mensuales.

Todas las personas Beneficiarias de remesas, que puedan demostrar que sus ingresos provienen del extranjero.

Además las personas sujetas de créditos deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su documento único de identidad y NIT (original y fotocopia); así como también deberán cancelar la prima requerida por la empresa, para comenzar el proceso de otorgamiento del crédito.

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### - REQUISITOS PARA PERSONAS ASALARIADAS

1. Constancia de ingresos.
2. Referencias crediticias sólidas.
3. Referencias personales.
4. Dirección comprobable

#### - REQUISITOS PARA COMERCIANTES

1. Constancia de que su negocio se encuentra funcionando actualmente.
2. Dirección comprobable y de preferencia estable.
3. Referencias crediticias.
4. Referencias personales.

#### - REQUISITOS PARA BENEFICIARIOS DE REMESAS

1. Deberán presentar las órdenes de pago de por lo menos 6 meses anteriores a la fecha en que se pretenda obtener el crédito.
2. Referencias personales.
3. Dirección comprobable

### 4. CONDICIONES PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

El VENDEDOR, deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al área de créditos para su debido análisis.

La persona encargada de la revisión de la documentación, revisará que la documentación presentada sea completa y verídica.

Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y personales.

Se autorizará el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.

5. CAPACIDAD DE PAGO: Para determinar la capacidad de pago del cliente se considerará lo siguiente:

- Profesión ocupación u oficio
- Estado Civil
- Número de dependientes
- Ingresos
- Egresos
- Comportamiento en el cumplimiento de sus obligaciones (referencias presentadas)
- Nivel de endeudamiento

6. INTERESES

La tasa de interés se calculará de acuerdo a una tabla de amortización de cuota fija, por el período otorgado, la cual no deberá ser mayor a la establecida por la Ley.

7. RECARGO POR MORA: Se aplicará un 5% de interés por mes moratorio acumulado.

8. FORMA DE PAGO Y AMORTIZACIÓN

- Los pagos de préstamos pueden realizarse en las oficinas administrativas centrales, oficinas ubicadas en cada proyecto, a través del sistema de cobros por medio de un cobrador, o en las instituciones financieras autorizadas.
- La amortización de los préstamos deberá ser efectuada cada mes.
- El pago de los intereses será mensual.
- Después de una cuota vencida a los cinco días hábiles posteriores se le cobrará el recargo respectivo.
- Si el cliente cancela anticipadamente el inmueble, se descontará la totalidad de los intereses correspondientes a las cuotas restantes no vencidas.

9. MORA

- Los clientes caerán en mora cuando cuenten con atrasos en el cumplimiento del pago de sus cuotas mayores a treinta (30) días.

- El procedimiento para la cobranza de préstamos vencidos será el siguiente:  
Después de los noventa (90) días, y no haber obtenido respuesta del cliente en mora, se procederá a notificar a cliente la pérdida del derecho y la recuperación del inmueble.

#### 10. REFINANCIAMIENTO Y REESTRUCTURACIÓN

Los términos utilizados en este Reglamento tendrán la siguiente definición:

- REFINANCIAMIENTO: Se podrá efectuar en el caso de que el cliente caiga en mora y se llegue a un acuerdo entre ambas partes, brindándole la facilidad de ampliar el plazo o ajustar la cuota de pago que el cliente está dispuesto a pagar.
- REESTRUCTURACIÓN: Se podrá realizar cuando el cliente solicite el ajuste de su cuota para disminuir o ampliar el plazo de pago.

#### 11. DISPOSICIONES FINALES

El Analista de créditos será el encargado de analizar y autorizar los créditos.

Toda situación no prevista por este Reglamento será resuelta por la Junta Directiva.