

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas a la  
Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz  
Cuenca, periodo 2018**

Trabajo de Titulación previo a la  
obtención del Título de Contador  
Público Auditor

**Autores:**

Miriam Veronica Jarama Villa

Karen Adriana Ulloa Alvarado

**Director:**

Juan Carlos Aguirre Quezada

ORCID: 0000-0002-8953-8151

**Cuenca-Ecuador**

2023-02-07

## Resumen

El presente trabajo de titulación comprende la ejecución de una auditoría de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas a la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca por el periodo 2018, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas por la comercializadora que ayudan al cumplimiento de sus objetivos, así como la formulación de conclusiones y recomendaciones en los procesos de otorgamiento de créditos y en la recuperación de la cartera. Este trabajo de titulación contendrá cuatro capítulos, con una parte teórica que se compone de la información general de la comercializadora y un marco teórico que abarca los conceptos principales para el desarrollo y entendimiento de la auditoría de gestión, por otra parte, la práctica donde se efectúa el desarrollo de las fases de la auditoría. Para ello se procedió a la recolección y verificación de la información necesaria utilizada para la evaluación de control interno al área de crédito y al área de cobranzas de la empresa con el fin de determinar el cumplimiento de los planes y objetivos propuestos. Como resultado del presente trabajo se obtuvo el informe de auditoría en el cual se encuentran hallazgos, conclusiones y recomendaciones dirigidos a la Comercializadora, con el propósito de mejorar la gestión de sus actividades administrativas y reducir el nivel de morosidad de la cartera de créditos.

*Palabras clave:* auditoría de gestión, eficiencia, eficacia, economía, control interno

### Abstract

The present degree study, includes the execution of a management audit to the Department of Credit and Collections for the Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca for the period 2018, in order to determine the degree of efficiency, effectiveness and economy of the activities carried out by the marketer that help the fulfillment of its objectives, as well as the formulation of conclusions and recommendations in the processes of granting credits and in the recovery of the portfolio. This degree work will contain four chapters, with a theoretical part, that consists, of the general information of the marketer and a theoretical section that covers the main concepts for the development and understanding of the management audit, moreover the practice where the development of the audit phases takes place. For this purpose, the necessary information used for the internal control evaluation was collected and verified to the credit area and the collection area of the company in order to determine compliance with the proposed plans and objectives. As a result of this work, was the audit report, in which findings, conclusions and recommendations addressed to the Marketer, with the aim of improving the management of its administrative activities and reducing the level of late payment on the credit portfolio.

*Keywords:* management audit, efficiency, effectiveness, economy, internal control

## Índice de Contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Índice de Contenido .....	4
Agradecimiento .....	10
Dedicatoria .....	12
Introducción .....	13
Justificación .....	14
Problema Central .....	15
Objetivos.....	16
CAPÍTULO I.....	17
Antecedentes Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda. ....	17
1.1. Generalidades .....	17
1.1.1 Reseña Histórica .....	17
1.1.2 Ubicación.....	18
1.1.3 Estructura Societaria.....	20
1.1.4 Planificación Estratégica .....	21
1.1.5 Objetivos .....	22
1.1.6 Políticas Empresariales .....	22
1.1.7 Estructura Organizacional.....	23
1.1.8 Análisis FODA.....	24
1.1.9 Productos .....	25
1.1.10 Base Legal .....	29
1.1.11 Situación Financiera y clasificación según su tamaño.....	29
1.1.12 Análisis del Sistema de Crédito y Cobranza .....	31
CAPÍTULO II.....	32
2. Marco Teórico de la Auditoría de Gestión .....	32
2.1. Definiciones.....	32
2.1.1 Auditoría .....	32

2.1.2 Gestión .....	32
2.1.3 Auditoría de Gestión .....	33
2.2. Elementos de la Auditoría de Gestión .....	33
2.2.1 Eficacia .....	34
2.2.2 Eficiencia .....	34
2.2.3 Economía .....	34
2.3. Importancia de la Auditoría de Gestión .....	35
2.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión .....	35
2.5. Alcance y enfoque de la Auditoría de Gestión .....	35
2.5.1 Alcance.....	35
2.5.2 Enfoque .....	36
2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´s).....	37
2.7. Control Interno.....	39
2.7.1 Componentes del Control Interno.....	39
2.7.2 Relación entre objetivos y componentes.....	43
2.7.3 Métodos de Evaluación del Control Interno .....	48
2.8. Riesgo de Auditoría.....	50
2.8.1 Clasificación de los Riesgos de Auditoría .....	51
2.9. Técnicas de Auditoría .....	52
2.10. Pruebas de Auditoría .....	52
2.10.1 Pruebas de Cumplimiento.....	53
2.10.2 Pruebas Sustantivas .....	53
2.11. Programas de Auditoría .....	53
2.11.1 Elementos de un Programa de Auditoría .....	54
2.12. Papeles de Trabajo.....	54
2.13. Hallazgos de Auditoría.....	55
2.13.1 Elementos de un Hallazgo .....	55
2.14. Evidencia de Auditoría .....	55
2.14.1 Atributos de la Evidencia .....	56

2.14.2 Tipos de Evidencia.....	56
2.15. Marcas de Auditoría.....	57
2.16. Indicadores.....	57
2.16.1 Indicadores de Gestión.....	58
2.17. Informe de Auditoría de Gestión.....	59
2.17.1 Contenido del Informe de Auditoría de Gestión.....	59
2.18. Fases de la Auditoría de Gestión.....	60
2.18.1 Fase I: Planificación.....	60
2.18.2 Fase II: Ejecución.....	62
2.18.3 fase III: Comunicación de Resultados.....	62
2.18.4 Fase IV: Seguimiento.....	63
2.18.5 Productos de cada fase de la Auditoría de Gestión.....	63
CAPÍTULO III.....	64
3. Aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza a la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, Periodo 2018.....	64
3.1. Planificación Preliminar.....	64
3.1.1 Cronograma de Actividades.....	64
3.1.2 Índices o Referencias.....	64
3.1.3 Marcas de Auditoría.....	65
3.1.4 Programa de Planificación Preliminar.....	67
3.1.5 Memorando de Planificación Preliminar.....	69
3.2. Planificación Específica.....	80
3.2.1 Programa de Planificación Específica.....	80
3.2.2 Informe de Evaluación de Control Interno.....	82
3.3. Programas de Ejecución.....	93
3.4. Comunicación de resultados.....	97
Informe de Auditoría de Gestión.....	100
3.5. Seguimiento y Monitoreo.....	136
CAPÍTULO IV.....	140

4. Conclusiones y Recomendaciones.....	140
4.1. Conclusiones.....	140
4.2. Recomendaciones .....	141
5. ANEXOS.....	144
Anexo 1. Carta Compromiso.....	144
Anexo 2. Contrato de Auditoría.....	146
Anexo 3: Papeles de Trabajo de la Planificación Preliminar.....	148
Anexo: 4: Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos.....	186
Anexo 5: Papeles de Trabajo de la Planificación Específica .....	188
Anexo 6: Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos por Componentes .....	237
Anexo 7: Plan de Muestreo.....	242
Anexo 8: Papeles de Trabajo Ejecución.....	246
Anexo 9: Evidencia.....	365
Anexo 10. Protocolo.....	369

**Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 Organigrama Electrofertás Cía. Ltda. ....	23
Ilustración 2 Cargos del Departamento de Crédito y Cobranzas .....	31
Ilustración 3 Elementos de la Auditoría de Gestión .....	34
Ilustración 4 Enfoque de Trabajo .....	36
Ilustración 5 Componentes de Control Interno .....	40
Ilustración 6 Características de la Información .....	42
Ilustración 7 Principios y enfoque del Componente Entorno de Control .....	44
Ilustración 8 Principios y enfoque del Componente Evaluación de Riesgos .....	45
Ilustración 9 Principios y enfoque del Componente Actividades de Control.....	46
Ilustración 10 Principios y enfoque del Componente Información y Comunicación .....	47
Ilustración 11 Principios y enfoque del Componente Supervisión y Monitoreo .....	48
Ilustración 12 Métodos de evaluación del Control Interno .....	48
Ilustración 13 Clasificación de los Riesgos de Auditoría .....	51
Ilustración 14 Técnicas de Auditoría de Gestión .....	52
Ilustración 15 Tipo de Pruebas de Auditoría .....	53
Ilustración 16 Elementos del Programa de Auditoría .....	54
Ilustración 17 Elementos de un Hallazgo .....	55
Ilustración 18 Tipos de Evidencia .....	56
Ilustración 19 Clases de Marcas de Auditoría .....	57
Ilustración 20 Características de Informe de Auditoría de Gestión.....	59
Ilustración 21 Actividades de la Fase de Comunicación de Resultados .....	63
Ilustración 22 Productos de las Fases de la Auditoría de Gestión .....	63

**Índice de Tablas**

Tabla 1 Dirección y Número de Sucursales de ELECTROFERTAS Cía. Ltda. ....	19
Tabla 2 Estructura Societaria.....	20
Tabla 3 FODA ELECTROFERTAS Cía. Ltda.....	24
Tabla 4 Situación Financiera Consolidado 2018 de ELECTROFERTAS Cía. Ltda. ....	30
Tabla 5 Actividades de la Fase de Planificación .....	60
Tabla 6 Cronograma de Actividades .....	64
Tabla 7 Índices o Referencias .....	64
Tabla 8 Marcas de Auditoría.....	65
Tabla 9 Equipo de trabajo.....	70
Tabla 10 Principales Proveedores .....	74
Tabla 11 Principales empleados de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz	78
Tabla 12 Resultados de la Evaluación de Control Interno Preliminar por Componente .....	184
Tabla 13 Resultados de la Evaluación de Control Interno Específica por Componente.....	235

**Agradecimiento**

A Dios, por ser mi fortaleza y protector en todo momento, por brindarme fe y fortaleza mental para enfrentar y superar cada uno de los desafíos que se presentó durante el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A mi mamá María y hermana Johanna, por sus consejos y apoyo incondicional, las cuales me impulsaron y motivaron a seguir adelante y culminar con mi vida Universitaria.

A mi hijo Gael, por ser mi inspiración y motor de vida, eres lo más importante y hermoso de mi vida.

A mi esposo Edison, porque ha sido un pilar fundamental de equilibrio en mi vida, por su apoyo para continuar y lograr culminar este proyecto.

Al Ing. Juan Carlos Aguirre, quien hizo posible el desarrollo de mi trabajo de titulación, gracias a su orientación y dedicación me permitió culminar con éxito este trabajo.

A los empleados de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., en especial al Ing. Yury Alvarado e Ing. Jorge Ulloa, por su confianza y abrirme las puertas de su empresa para realizar el presente trabajo.

**Veronica Jarama**

**Agradecimiento**

Quiero agradecer a Dios por concederme perseverancia, salud, y sabiduría para por culminar mi carrera universitaria, a mis padres Robert Ulloa y Patricia Alvarado quienes me han apoyado incondicionalmente y me han enseñado que con humildad se logran conseguir los sueños, a mis hermanas por brindarme su confianza y apoyo constante, de manera especial a mi esposo Ismael Barros por su amor y apoyo quien en el transcurso a través de sus consejos me motivaron a superar cada uno de los obstáculos que se presentaron durante mi carrera universitaria y me impulso a seguir adelante.

De igual manera a los colaboradores de Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS, por la acogida y la ayuda proporcionada durante toda la elaboración del trabajo de titulación, de manera especial al Sr Jorge Ulloa, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas quiero agradecer por su confianza, ayuda y conocimientos compartidos en la elaboración de nuestro trabajo.

A mi tutor, Ing. Juan Carlos Aguirre por compartir sus conocimientos y por su apoyo en la elaboración de la tesis.

**Adriana Ulloa**

**Dedicatoria**

Este proyecto va dedicado a Dios por ser mi guía y proporcionarme sabiduría para lograr culminar esta etapa de mi vida, a mi hijo, Gael y esposo Edison, porque en los momentos que sentí que no podía más, y quise darme por vencida, fueron ellos mi motor para seguir en adelante.

A mi mamá, María, quien ha sido mi pilar fundamental de apoyo, comprensión, amor, y superación, que a pesar de las adversidades y con constancia y dedicación los sueños se cumplen.

A mi hermana, Johanna, por su amor, motivación y apoyo incondicional, en todo momento de mi vida.

Finalmente, a mi compañera y a todas esas personas que me apoyaron y contribuyeron en la realización de este proyecto.

**Veronica Jarama**

**Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi esposo, mis padres y hermanas por ser el pilar fundamental en mi vida, por su ayuda incondicional durante toda mi vida y durante esta trayectoria de mi carrera universitaria, los cuales con sus consejos y enseñanzas me ayudaron a ser cada día mejor y luchar siempre por mis sueños.

A mi compañera de tesis Verónica Jarama por la paciencia y perseverancia para superar juntas todos los obstáculos que se presentaron durante la elaboración de este trabajo.

Por último, a todas las personas que me apoyaron con consejos y que formaron parte de este trayecto universitario.

**Adriana Ulloa**

## **Introducción**

El sector comercial es una de las principales actividades que se desarrolla y genera fuentes de trabajo importantes para la economía del país, por lo que se ha visto conveniente realizar un estudio de una de estas empresas que forma parte de este mercado.

En una empresa comercial el proceso de crédito y cobranzas es de vital importancia para su supervivencia, ya que es el proceso que ofrece liquidez, razón suficiente para que sea tratado con mucha precaución, además que permita disminuir los riesgos que impidan a la compañía a cumplir sus objetivos.

La auditoría de gestión realizada a los procesos de Créditos y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.; tiene como finalidad contribuir a mejorar los procedimientos del departamento mediante la detección de falencias y errores que afectan directa o indirectamente al logro de los objetivos de la comercializadora; además de emitir un informe con las acciones correctivas y recomendaciones que ayuden a realizar las actividades de manera eficiente y eficaz.

El presente trabajo está dividido en 4 capítulos, los cuales se detallan a continuación de manera general cada uno de ellos:

El capítulo uno contendrá información general acerca de la compañía, como es la misión, visión, valores y principios, objetivos, organigrama, productos y servicios, base legal, constitución accionaria, entre otra información de gran utilidad para el desarrollo del proyecto.

El capítulo dos abarca el marco teórico, que incluirá los conceptos de Auditoría, Gestión, Auditoría de Gestión, objetivos, importancia, indicadores, metodología y demás aspectos a estudiar de esta Auditoría.

El capítulo tres comprende el desarrollo y aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Créditos y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., en todas sus fases que son; planificación preliminar, planificación específica, ejecución, comunicación de resultados, y seguimiento y monitoreo.

Finalmente, el cuarto capítulo detalla las conclusiones y recomendaciones que dio el informe final de Auditoría, con el fin de contribuir al mejoramiento de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

### Justificación

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca, se dedica a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos para el hogar y oficina, fue constituida en el año 2004 como Persona Natural, y a partir del mes de mayo del año 2017, se convirtió en Compañía Limitada, cuenta con 18 sucursales a nivel de todo el país que ofrecen electrodomésticos y artículos para el hogar con el mejor servicio y calidad, así mismo, dispone de un total de 108 empleados, entre ellos el personal encargado del área administrativa, cobranzas, y ventas. En la actualidad la empresa se encuentra en crecimiento continuo, en el año 2018 registró ingresos de \$ 1, 769,518.35.

Con 13 años de trayectoria en el mercado nacional, día tras día, la gestión de las operaciones dentro del departamento de cobranzas crecen de tal manera que es necesario asegurar que los recursos estén siendo utilizados de manera eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar los objetivos, sin embargo, a partir de su constitución la compañía no ha sido sujeta a una Auditoría de Gestión, por lo que, con esta investigación se pretende llevar a cabo debido a la necesidad del Gerente de la empresa por conocer la situación actual de la gestión del departamento de crédito y cobranzas.

La realización de la auditoría en el departamento de créditos y cobranzas permitirá verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y evaluar los riesgos existentes, mismos que pueden ser originados por situaciones internas y/o externas y que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos, siendo uno de ellos, la recuperación de cartera; por otro lado, la gerencia quedará dotada de una herramienta de gestión que contribuirá a una administración efectiva.

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias que es ejecutado para proporcionar una evaluación sobre el desempeño de una organización con un enfoque de mejora de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos, así como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normativa establecida, análisis de operaciones realizadas, cumplimiento de metas y objetivos y todos los aspectos que guarden relación con el proceso de evaluación de la gestión de la empresa. (González, 2018)

### Problema Central

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca, en los últimos años ha presentado un crecimiento económico importante debido a un incremento en su nivel de ventas, de las cuales un 30% son en efectivo y la diferencia son otorgados a crédito a cuotas accesibles; lo que ha generado que exista dentro de la empresa un sobreendeudamiento de sus clientes, puesto que al momento de dar el crédito no se realiza un análisis adecuado sobre la capacidad de pago del cliente, así mismo existe una falta de compromiso por parte de los encargados del departamento de crédito al no cumplir con las políticas establecidas por la compañía al momento de aprobar el crédito.

Debido a esto, el Gerente de la compañía, considerando que la auditoría de gestión es una técnica que permite medir el desempeño de los procesos y establecer recomendaciones, ha solicitado la ejecución de la misma en la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., matriz Cuenca, con el fin de que se evalúe el proceso administrativo llevado a cabo dentro del departamento de crédito y cobranzas; frente a ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿La Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., matriz Cuenca por el periodo 2018 permitirá determinar el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas, ¿y recomendar herramientas de mejora para incrementar su nivel de rentabilidad?

## Objetivos

### Objetivo General:

Realizar una auditoría de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., a fin de determinar el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas y recomendar herramientas de mejora de los procesos operativos para incrementar su nivel de rentabilidad.

### Objetivos Específicos:

- Conocer aspectos generales de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., y en específico, los procesos que se lleva a cabo en el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Ejecutar las fases de la auditoría de gestión con el fin de determinar los hallazgos y respaldarlos con evidencia.
- Elaborar el informe de auditoría de gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitan a la Gerencia mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía llevados a cabo dentro del departamento de crédito y cobranzas.

## CAPÍTULO I

### **Antecedentes Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.**

#### **1.1. Generalidades**

##### **1.1.1 Reseña Histórica**

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., nace el 15 de abril de 2004 como Persona Natural con RUC 010234664001, siendo uno de los dueños el Ingeniero Yury A.; pequeño negocio dedicado en sus inicios a la venta de productos de línea blanca como son cocinas, refrigeradoras y lavadoras, localizado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, calle Lamar y Borrero; en colaboración con 3 socios en inicio fundaron y aportaron económicamente para que la empresa realizara sus actividades dentro del sector comercial.

Según el Gerente General de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., al evidenciar la fidelidad de sus clientes y aceptación de sus productos en el año 2006, busco financiamiento de entidades financieras para la apertura de 4 nuevas sucursales a nivel local, en el año 2009 se realizó un estudio esporádico de mercado para conocer aquellos sectores más poblados a nivel regional y que productos tenían más grado de aceptación por la sociedad; al obtener un resultado positivo el Gerente General decidió expandirse con 5 nuevas sucursales, 3 en la Región Sierra y 2 en la Región Oriente con la venta de línea blanca y más productos y artículos para el hogar como: televisores, camas, motos, etc., a inicios del año 2010 y finales del año 2016 la empresa continuo creciendo y expandiéndose a nivel nacional, es por ello; y por la naturaleza y fines del negocio que el Gerente General y sus 6 socios, exactamente a los 27 días del mes de mayo del año 2017 y mediante escritura pública deciden constituir a la empresa como contribuyente de responsabilidad limitada, que de acuerdo a los cambios establecidos en los estatutos por los socios de la entidad se determina a la: Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., como organismo privado, con fines de lucro, con domicilio en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, calle Gran Colombia 7-78 y Luis Cordero en la República del Ecuador, misma que está sujeta a las leyes ecuatorianas, con un plazo de duración de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción de la escritura en el Registro Mercantil.

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., es una empresa que ha ganado gran prestigio y credibilidad en el sector comercial, con 16 años en el mercado la compañía ha transmitido confianza a sus clientes ofreciendo productos de calidad, gracias a la

gran aceptación de la sociedad y a su incremento en la demanda, actualmente existen 17 sucursales distribuidas a nivel nacional.

Sin embargo, la competencia que enfrenta la compañía es evidente, según la clasificación del ministerio de trabajo en la tabla sectorial, la empresa “Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.”, se encuentra dentro de la COMISIÓN SECTORIAL No. 15 “COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS”; sus principales competidores son Marcimex, Artefacta, Almacenes España, Jaher, Almacenes Juan Eljuri, entre otros, pero eso no ha sido impedimento para un crecimiento continuo de la compañía, ya que una de las ventajas con las que cuenta ELECTROFERTAS Cía. Ltda., con respecto a sus competidores es que se encuentra presente en las tres regiones del Ecuador.

## 1.1.2 Ubicación

- **Matriz**

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., está domiciliada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en la calle Gran Colombia 7-78 y Luis Cordero.

### Ubicación en el mapa

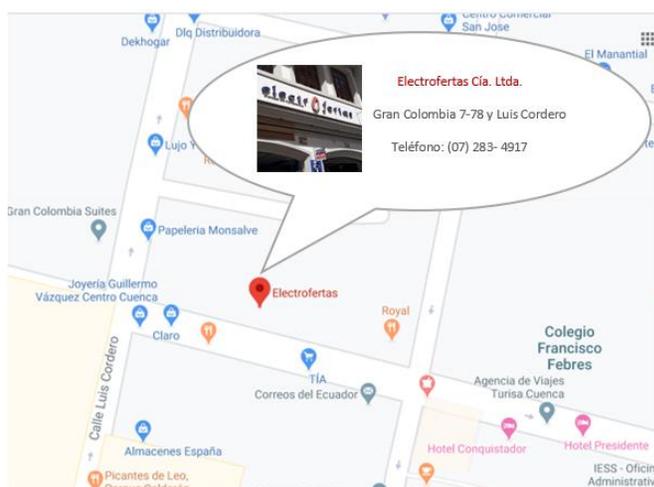


Figura 1 Ubicación en el mapa (Fuente: <https://www.google.com/maps/>)

- **Sucursales**

Al pasar los años la compañía ha tomado fuerza en el mercado nacional desde su constitución hasta la fecha, tiene 16 años ofreciendo productos a precios accesibles y de calidad, con el objetivo de cubrir la demanda y de satisfacer las necesidades de la sociedad; en la actualidad existen 17 sucursales en todo el país. La *Tabla 1* muestra el número, ciudad, dirección y teléfono de las sucursales distribuidas en todo el país.

Tabla 1

*Dirección y Número de Sucursales de ELECTROFERTAS Cía. Ltda.*

<b>N° Sucursal</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
1	Cuenca	Av. Las Américas y Ecuador (Sector Feria Libre)	2455771
2	Cuenca	Gran Colombia y Borrero	2836539
3	Cuenca	Lamar 4-45 y Mariano Cueva	2846815
4	Ambato	Av. Cevallos 7-40 y Manuela Cañizares	032433013
5	Latacunga	Félix Valencia y Belisario Quevedo	032660216
6	Riobamba	Av. Guayaquil s/n y Colón frente al mercado la Merced.	032966671
7	Puyo	Calle 9 de Octubre y Ceslao Marín	032886499
8	Macas	Av. 10 de Agosto y Soastic	2700079
9	Tena	Av. 15 de Noviembre y Víctor Hugo San Miguel.	062871294
19	Tena	Av. 15 de Noviembre frente al Banco Pichincha.	062887328
11	Pasaje	Calle Municipal Sucre y Av. Rocafuerte.	2818956
12	Girón	García Moreno entre Luciano Vallejo y Simón Bolívar.	2275124
13	Girón	Calle Andrés Córdova y Tres de Noviembre esquina.	-

14	Santa Isabel	Av. Pasaje y Rafael Galarza Esquina.	-
15	Gualaceo	Calle Cuenca entre Manuel Moreno y Vázquez.	2255014
16	Bucay	Calle Eloy y Alfaro y 19 de Agosto Nuevo.	42728335
17	Biblián	Av. Alberto Ochoa y 3 de Noviembre	072231267

**Fuente:** <http://www.electrofertas.com.ec/>

**Elaboración:** Las Autoras

### 1.1.3 Estructura Societaria

De conformidad con la escritura pública de constitución de la compañía, el capital social es de diez mil dólares de los Estados Unidos de América (\$ 10.000,00), dividido en diez mil participaciones sociales del valor nominal de un dólar de los Estados Unidos de América (\$ 1,00) cada una, además se expresa que el capital está íntegramente suscrito por los socios y pagado en su totalidad en numerario.

A continuación se detalla el número de socios y las aportaciones realizadas por cada uno de ellos:

Tabla 2

#### *Estructura Societaria*

N° Socio	Cargo	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital en N° de participaciones	Capital Total
1	Gerente General	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00	47%	\$ 4.700,00
2	Jefe de Marketing	\$ 500,00	\$ 500,00	5%	\$ 500,00
3	Secretaría	\$ 500,00	\$ 500,00	5%	\$ 500,00

4	Jefe Ventas	\$ 200,00	\$ 200,00	2%	\$ 200,00
5	Jefe de Agencia	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	18%	\$ 1.800,00
6	Presidente	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	23%	\$ 2.300,00
TOTAL		<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

**Fuente:** Escritura de Constitución ELECTROFETAS Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., posee seis (6) socios, cada uno con su respectiva aportación, capital suscrito y pagado. Según el capital en número de participaciones, el Gerente General es el socio mayoritario de la compañía con un 47% de participaciones; el Presidente (Jefe de Crédito y Cobranzas) con un 23% de participaciones; el Jefe de Ventas, agencia matriz con un 18% de participaciones; con un menor porcentaje de aportaciones, el Jefe de Marketing y la Secretaria cada uno con un 5% de participaciones; y el Jefe de Agencia Lamar 2 con un 2% de participaciones.

#### 1.1.4 Planificación Estratégica

En el proceso de planeamiento del plan estratégico de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., se ha establecido Visión, Misión y Valores que guíen y orienten las actividades, además del compromiso de quienes forman parte de la compañía.

##### 1.1.4.1 Misión

“Buscamos ser una empresa confiable en el Ecuador brindándoles un buen servicio y garantía con productos de excelente calidad”.

##### 1.1.4.2 Visión

“Trabajamos en función de seguir creciendo dentro de las diferentes ciudades del Ecuador, creando confianza tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores”.

## 1.1.4.3 Valores

- **Honestidad.-** pensamos, decimos y actuamos de acuerdo a los valores y principios que promulgamos.
- **Responsabilidad.-** trabajamos permanentemente para cumplir los compromisos adquiridos.
- **Calidad.-** velamos por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- **Lealtad.-** actuamos con fidelidad en beneficio de la empresa, cuidando su imagen dentro y fuera de ella.
- **Respeto.-** valoramos la diversidad de pensamiento, raza y género, considerando el entorno.
- **Seguridad.-** consideramos a la seguridad y salud ocupacional un factor primordial de protección para nuestro talento humano y sociedad.

## 1.1.5 Objetivos

- Contar siempre con productos y marcas de la más alta calidad.
- Brindar atención personalizada y oportuna a través de personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.
- Innovar en oferta de productos.

## 1.1.6 Políticas Empresariales

- Velar para que la empresa mantenga su buena imagen.
- Brindar productos de calidad a sus clientes generando confianza y credibilidad.
- Ofrecer atención personalizada, justa y equitativa de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.
- Dar cumplimiento a la normativa legal vigente.
- Al momento de contratar un nuevo colaborador realiza una inducción general y específica de la empresa y del departamento al que prestará sus servicios.

## 1.1.7 Estructura Organizacional

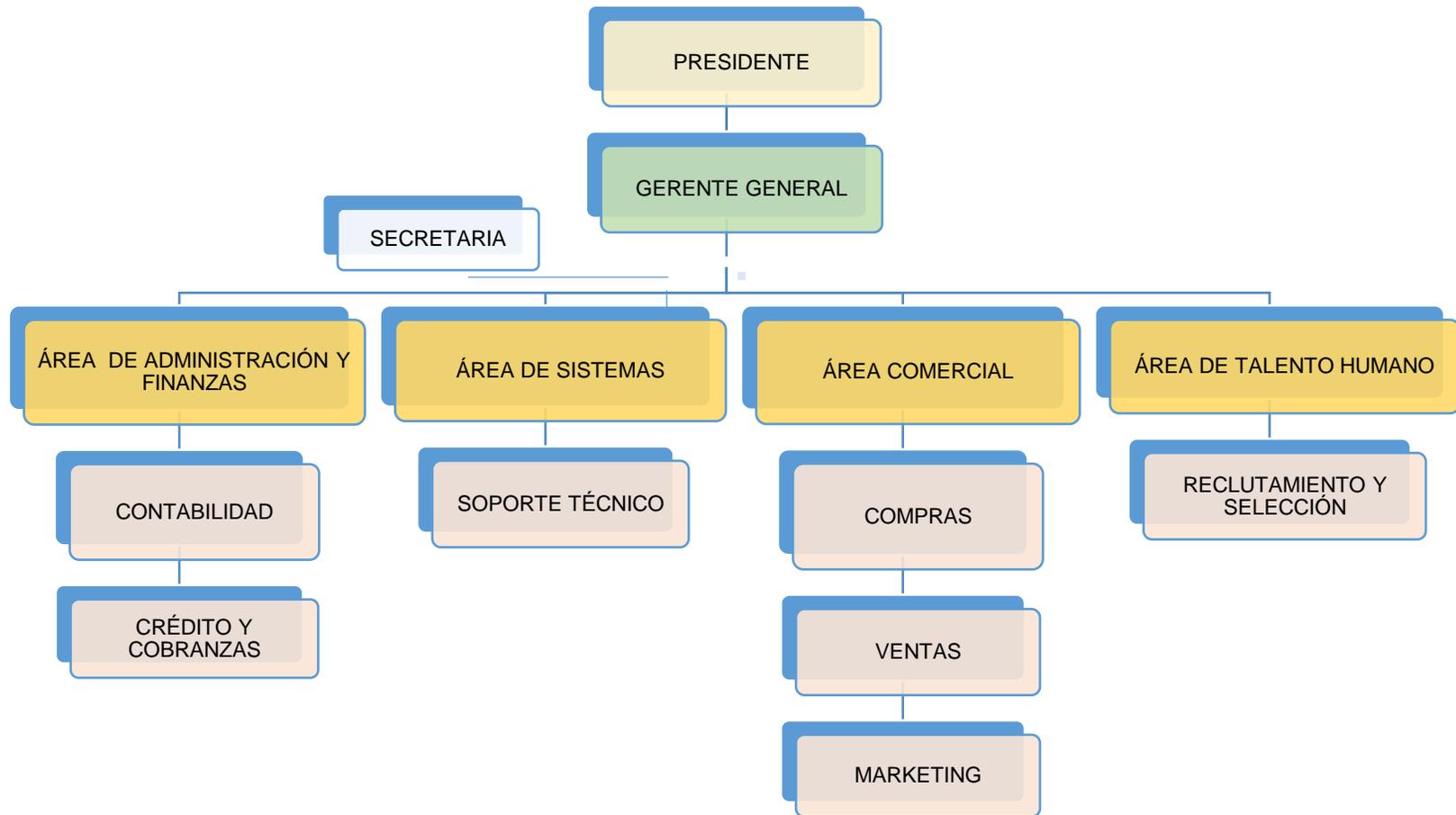


Ilustración 1 Organigrama Electroferas Cía. Ltda. (Fuente: Planificación Estratégica)

## 1.1.8 Análisis FODA

Tabla 3  
FODA ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

Fortalezas	Debilidades
<p>* El prestigio de la compañía, sus sucursales y el eficiente sistema de entrega de mercadería ha generado confianza y credibilidad en sus clientes.</p> <p>* Productos con garantía, competitivos en el mercado, mejores descuentos que la competencia, facilidad de crédito a los clientes cumplidos y la diversidad de marcas y productos ha generado un amplio portafolio de clientes.</p> <p>* Capacitación y experiencia laboral.</p> <p>* Amplios horarios de atención y sin interrupción.</p> <p>* Buen ambiente y clima laboral.</p> <p>* Espíritu emprendedor de los socios y directivos de la compañía.</p> <p>* Cultura organizacional, permanente innovación y diversificación de sus productos.</p> <p>* Posicionamiento en el mercado.</p>	<p>* Deficiente control y seguimiento de la gestión en el cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>* Falta de coordinación y comunicación entre las sucursales.</p> <p>* Deficiencia del portal web con respecto a información básica de la empresa y publicidad de sus productos.</p> <p>* Incorrecto embalaje de producto.</p> <p>* Subcontratación de servicios (Transporte).</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>* Vender productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.</p> <p>* Introducción y aceptación de nuevas líneas en el mercado.</p> <p>* Globalización del mercado moderno, nos permite poder acceder a la internacionalización de nuestros productos.</p> <p>* Crecimiento demográfico.</p> <p>* La implementación del Plan de Mejora Competitiva.</p>	<p>* Competencia en el entorno.</p> <p>* Disminución de la demanda (clientes).</p> <p>* Incumplimiento de proveedores.</p> <p>* Temporadas bajas.</p> <p>* Incertidumbre sobre el comportamiento del mercado.</p> <p>* Inestabilidad política y económica del país.</p>

Fuente: Planificación Estratégica Electrofertás Cía. Ltda.

## 1.1.9 Productos

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar con el mejor servicio y calidad ofrece distintos productos como:

- **Refrigeradoras**



Figura 2 Producto: Refrigeradoras (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Cocinas**



Figura 3 Producto: Cocinas (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Línea Hogar**

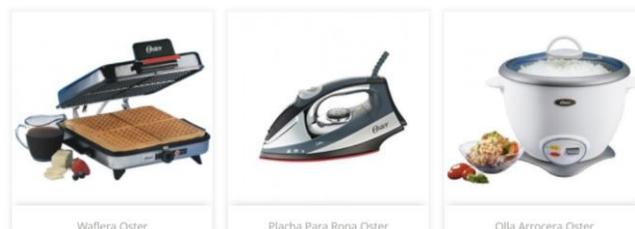


Figura 4 Producto: Línea Hogar (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Lavadoras**



Figura 5 Producto: Lavadoras (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Vitrinas & Congeladores**



Figura 6 Producto: Vitrinas & Congeladores (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Aires Acondicionados**



Figura 7 Producto: Aires Acondicionados (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Televisores**



Figura 8 Producto: Televisores (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Equipos de Sonido**



Figura 9 Producto: Equipos de Sonido (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Tecnología**



Figura 10 Producto: Tecnología (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Amplificadores**



Figura 11 Producto: Amplificadores (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Colchones**



Figura 12 Producto: Colchones (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Muebles**



Figura 13 Producto: Muebles (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

- **Motos**



Figura 14 Producto: Motos (Fuente: <http://www.electrofertas.com.ec/>)

### 1.1.10 Base Legal

La compañía se acoge a los siguientes organismos reguladores simultáneamente con la normativa legal vigente del país que es:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Comercio
- Código Civil
- Superintendencia de Compañías
  - ✓ Ley de Compañías
- Ministerio de Trabajo
  - ✓ Código de Trabajo
- Servicios de Rentas Internas
  - ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
  - ✓ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
  - ✓ Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
  - ✓ Ley de Seguridad y Salud.

Además, la compañía es agente de retención, por lo que está obligada a realizar declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y anuales del Impuesto a la Renta, de igual manera la empresa debe tener en cuenta los siguientes anexos emitidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) como el Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores, Anexo de dividendos, utilidades o beneficios, Anexo de Relación de Dependencia y Anexo Transaccional simplificado.

### 1.1.11 Situación Financiera y clasificación según su tamaño

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., en el periodo 2018 presenta la siguiente información financiera consolidada: en cuanto al total de activos un monto de \$ 3.808.825,09; pasivos \$ 3.018.847,03; patrimonio \$ 789.978,06; ingresos \$ 1.769.825,09 y gastos \$ 1.758.028,32; por otra parte, tenemos el monto total de la cuenta clientes de \$ 2.126.441,42; sobre la cual se basa todo el proceso de investigación.

Tabla 4

Situación Financiera Consolidado 2018 de ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

<b>Cuenta contable</b>	<b>Monto 2018</b>
Activo	\$ 3.808.825,09
Pasivo	\$ 3.018.847,03
Patrimonio	\$ 789.978,06
Ingresos	\$ 1.769.825,09
Gastos	\$ 1.758.028,32
Clientes	\$ 2.126.441,42

**Fuente:** Estados Financieros de la compañía 2018

**Elaboración:** Las Autoras

Según Resolución N° SC-INPA-UA-G-10-005, publicada en el Registro Oficial N° 335 el 7 de diciembre de 2010, de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de acuerdo a la clasificación de las compañías como Microempresa, Pequeña empresa, Mediana empresa y Grandes empresas.

<b>Variab</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥ 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001- 5.000.000	>5,000.000,00
Monto de Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3,999.999	≥US \$ 4.000.000

Figura 15 Clasificación de Microempresas, Pequeña empresa, Mediana empresa y Grande empresa

**Fuente:** Superintendencia de Compañías.

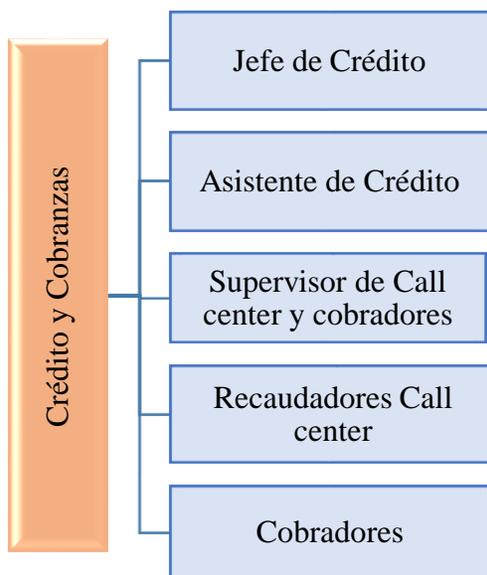
La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., según Estados Financieros Consolidados del año 2018, cuenta con monto total de activos de \$ 3. 808.825,09; un valor Bruto de Ventas Anuales de \$ 6. 824.763,58; y según nómina de empleados proporcionada por el jefe de Talento Humano la compañía cuenta con un total de 108 empleados tanto operativos como administrativos, con todo esta información recolectada se puede observar

que la empresa cumple con los requisitos o variables para ser considerada como Mediana Empresa.

### 1.1.12 Análisis del Sistema de Crédito y Cobranza

Con tantos años de experiencia en el mercado nacional, día tras día las operaciones de gestión, administrativas, y financieras crecen de tal manera que es necesario asegurar que se ejecuten de la mejor manera, la investigación se enfoca básicamente en el desarrollo y cumplimiento de las actividades y operaciones que llevan a cabo los integrantes del departamento de crédito y cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., el estudio de las políticas de crédito es una parte fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar, por ello el objetivo es describir la forma en que la empresa maneja y opera las políticas referentes al otorgamiento de crédito, al proceso de cobro; y a todo lo referente al sistema de Crédito y Cobranzas de la compañía, ya que dentro del área financiera de la empresa su principal fuente de abastecimiento son sus clientes.

El Departamento de Crédito y Cobranzas de Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., está compuesta por los siguientes cargos:



*Ilustración 2* Cargos del Departamento de Crédito y Cobranzas (Elaboración: Autoras)

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico de la Auditoría de Gestión

#### 2.1. Definiciones

##### 2.1.1 Auditoría

Para el autor Sánchez & Alvarado (2017) la auditoría se define como un examen crítico de la contabilidad y del sistema de control interno de una organización, la misma que es realizada por profesionales independientes; además, la auditoría ayuda a los profesionales a generar evidencia para sustentar deficiencias o errores encontradas en una empresa.

La auditoría significa revisar que toda la información financiera, administrativa y operacional sea confiable, veraz y oportuna; con el fin de conocer si la empresa utiliza adecuadamente los recursos físicos, materiales y financieros. Asimismo, significa verificar que las políticas, procesos o procedimientos diseñados por una compañía se hayan desarrollado de la manera en que fueron planeados (Sandoval, 2012).

El autor Sánchez G. (2006) expresa que la auditoría:

Es un examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. (p.2)

##### 2.1.2 Gestión

La gestión ayuda a la administración de un conjunto de actividades realizadas por personas pertenecientes a una organización; así como a la optimización de los recursos disponibles con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos establecidos (Salazar, Montilla, & Mejía, 2014).

Por su parte, Blanco (2012) afirma:

“La Gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (p. 42).

La gestión en forma global está asociada a tres aspectos importantes que son: logros, metas y objetivos planteados por una empresa; procesos o pasos a seguir para alcanzar dichos logros; y

finalmente los recursos materiales, humanos o financieros utilizados con el fin de obtener un producto o servicio (Leyva & Vega, 2010).

### **2.1.3 Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión consiste en examinar y evaluar el control interno, los procesos y actividades administrativas y operativas de una empresa, generalmente se busca conocer si estos procesos y actividades se están ejecutando según los criterios de eficiencia, eficacia y economía, además la auditoría de gestión ayuda a determinar o verificar si los objetivos y metas planteados por una empresa se han cumplido (Bravo, Bravo, & López, 2018).

De igual manera, Slosse et al. (2016) define la auditoría de gestión como:

Un examen crítico y sistemático respecto de la eficacia con que los responsables de una empresa o parte de ella consiguen los objetivos establecidos y a la eficiencia y economicidad, con que utilizan los recursos de la organización, con el propósito de emitir recomendaciones que le permitan mejorar su gestión. (p.88)

En pocas palabras, la auditoría de gestión es un examen sistemático, objetivo, crítico y profesional que busca proporcionar una revisión y evaluación independiente sobre la gestión eficaz del cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el buen uso de los recursos; y la actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el objetivo de emitir recomendaciones correctivas o de mejora, las mismas que son plasmadas en un informe que sustenta la situación real de una empresa (Blanco, 2012).

## **2.2. Elementos de la Auditoría de Gestión**

Maldonado (citado por Quisphe, Cárdenas, & Rivera, 2016) indica que los elementos de la Auditoría de Gestión son 3: Eficacia, Eficiencia y Economía.



Ilustración 3 Elementos de la Auditoría de Gestión (Elaboración: Las Autoras)

### 2.2.1 Eficacia

Consiste en el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos planeados por la organización, por lo tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello (Quisphe et al., 2016).

### 2.2.2 Eficiencia

Está relacionado con el uso eficiente de los recursos que dispone la organización para la consecución de los objetivos establecidos, es decir, la eficiencia busca medir la relación entre resultado y costes (Pérez, 2013).

### 2.2.3 Economía

Consiste en las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable (Quisphe et al., 2016).

## 2.3. Importancia de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es importante porque ayuda a los directivos de una empresa, área o departamento a tener una eficaz y eficiente administración de las actividades y operaciones, detecta deficiencias o debilidades para poder corregirlas a tiempo, además, ayuda formar nuevas ideas, técnicas o procesos para un mejor control de las deficiencias detectadas para de esa manera lograr un buen desarrollo y crecimiento de una organización (Biler, 2017). Por tal motivo, es una herramienta de mejora, guía y asesoramiento para los directivos en la toma de decisiones, con el propósito de incrementar la eficacia, eficiencia, y economía en la utilización de los recursos y cumplimiento de objetivos establecidos por una empresa; en un contexto general la auditoría de gestión ayuda a definir la situación real de una organización (Vásquez & Pinargote, 2018).

## 2.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según Blanco (2012) refiere, que dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar los siguientes objetivos principales:

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información que se toma como base para el cálculo de los indicadores de gestión.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Determinar si la actividad objeto de la auditoría puede operar con eficacia, eficiencia y economía.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (p.42)

## 2.5. Alcance y enfoque de la Auditoría de Gestión

### 2.5.1 Alcance

La Auditoría de Gestión “Puede alcanzar todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras, o puede delimitarse a cualquier operación, programa, área, departamento o actividad específica” (Maldonado, 2006, p.26).

La Auditoría de Gestión permite examinar de forma específica cada caso, ya sea este: operativo, administrativo o financiero, para ello se debe establecer procedimientos, prácticas o criterios de

evaluación de la gestión para cada uno de ellos y de esa manera lograr el objetivo de la auditoría (Blanco, 2012). Los procedimientos o criterios de evaluación son diseñados por el auditor.

## 2.5.2 Enfoque

Bernal (citado por Mérgan, et al., 2018) argumenta que el enfoque inicial de una auditoría de gestión u operacional está orientado a identificar actividades ineficientes, ineficaces o antieconómicas, y que una vez encontradas forma el hallazgo de auditoría al cual se le define como la actividad, proceso, operación o procedimiento que afecta negativamente la eficacia, eficiencia y economía de una empresa.

Enfoque de trabajo, en las áreas principales de una empresa.



Ilustración 4 Enfoque de Trabajo Fuente: (Blanco, 2012, págs. 404-405) (Elaboración: Las Autoras)

## 2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´S)

Son lineamientos o requisitos fundamentales que debe cumplir el auditor en el desempeño de todo el proceso de auditoría, ya que el acatamiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor (Paredes, 2014).

Los socios del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, en sus siglas en inglés) han aprobado y adoptado diez NAGA´s, las mismas que constituyen los 10 mandamientos para el auditor. Las Normas de auditoría generalmente aceptadas se resumen en tres categorías:

- Normas generales o personales.
- Normas sobre el trabajo de campo.
- Normas sobre información.

### Normas Generales y Personales

Hace referencia a las cualidades personales que el auditor debe poseer.

**1. Entrenamiento y capacidad profesional.** La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que tengan o cuenten con la capacitación técnica adecuada y criterio como auditor. El contar con un título profesional no garantiza el buen rendimiento del auditor, se requiere de la práctica en el campo para adquirir experiencia, además de tener un entrenamiento constante a través de conferencias, seminarios, trabajos de investigación, etc., (Falconí, 2006).

**2. Independencia.** Los auditores deben tener una actitud mental de independencia y una aptitud de imparcialidad de criterio. La mayor dificultad que tiene el auditor es que él debe opinar y juzgar sobre las decisiones que han tomado los directivos de una empresa. Las organizaciones son quienes eligen, retienen o remplazan al personal de auditoría (Falconí, 2006).

**3. Cuidado y esmero profesional.** “Debe ponerse todo el cuidado profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del informe” (Falconí, 2006, pág. 18). Significa que el auditor tiene la responsabilidad de hacer las cosas bien, estableciendo una adecuada supervisión a todas las fases del proceso de auditoría.

### Normas sobre el Trabajo de Campo

Son aquellas normas que regulan la forma del trabajo del auditor durante todo el desarrollo de la auditoría.

**4. Planteamiento y supervisión.** Se refiere a que el trabajo debe ser planificado adecuadamente con el objetivo de obtener evidencia suficiente y oportuna, de tal manera que el auditor pueda sustentar las recomendaciones y conclusiones echas en el informe final. Además, es importante que se realice una adecuada supervisión de los asistentes, ya que una parte considerable es ejecutada por el personal menos experimentado (Falconí, 2006).

**5. Comprensión y evaluación del control interno.** Se debe estudiar y evaluar el sistema de control interno implementado por la organización, con el fin de establecer el grado de confianza y determinar la naturaleza, duración y alcance de las pruebas que se deben desarrollar (Falconí, 2006).

**6. Evidencia suficiente y competente.** Comprende toda la información obtenida mediante la utilización de las técnicas de auditoría: la observación, inspección, indagación y confirmación con el objetivo de obtener una base sólida y confiable que permita al auditor expresar una opinión correcta sobre el examen realizado a la organización (Falconí, 2006).

### **Normas de Preparación del Informe**

Es importante establecer procedimientos y reglas que ayuden a una elaboración apropiada del dictamen, ya que es un documento en el que el auditor da a conocer su comentario acerca de los estados financieros.

**7. Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).** Para lograr una correcta aplicación, el profesional o auditor necesita conocer de todos los principios, reglas o requisitos que ayuden al Informe Financiero estar contemplado según acuerdos ya establecidos; así como también es necesario que el auditor conozca los procedimientos para un buen manejo.

**8. Consistencia.** Se trata de determinar en el informe aquellas eventualidades, tales como normas, reglas o procedimientos que no se han logrado identificar en tiempos actuales con relación a los utilizados en periodos anteriores, con el fin de lograr un criterio del comprobar si se está o no utilizando dicha norma, regla o procedimiento de manera consistente (Falconí, 2006).

**9. Relevación suficiente.** Es aquella donde se puede determinar si el informe se está presentado de manera suficiente e idónea los estados financieros, con el propósito de que se presente y se entienda de manera correcta (Falconí, 2006).

**10. Opinión del auditor.** Esta norma quiere decir que se debe lograr una buena información, ya que al presentar una incorrecta interpretación hace que la responsabilidad del auditor sea mayor, porque una de las responsabilidades es la buena expresión (Falconí, 2006).

## 2.7. Control Interno

El control interno es un proceso ejecutado por los directivos, el consejo de la administración, y por el resto del personal de una empresa, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

COSO (2013) establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos:** son aquellos objetivos que se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo los de rendimiento financiero y operacional, y la salvaguarda de los bienes y activos de una compañía frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** se refiere a que la información financiera y no financiera interna y externa plasmada en los informes o reportes debe ser veraz, confiable, transparente.
- **Objetivos de cumplimiento:** se refiere al cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la compañía (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Para Estupiñan (2015) el control interno comprende métodos, procedimientos y medidas establecidas por una organización, para comprobar la veracidad, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el acatamiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta una compañía; y de esa manera proporcionar confianza razonable a los directivos, administración y al personal en que los objetivos establecidos serán alcanzados.

### 2.7.1 Componentes del Control Interno

La estructura del sistema de control interno está compuesta por cinco componentes interrelacionado, los cuales se clasifican de acuerdo al COSO (2013) como:



*Ilustración 5* Componentes de Control Interno Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) (Elaboración: Autoras)

#### **2.7.1.1 Entorno de Control**

El entorno de control se refiere al ambiente donde se desarrollan todas las acciones o actividades de una empresa, comprende un conjunto de normas, reglas, procedimientos, estructuras que son la base para lograr el control interno de una organización, además, este componente genera disciplina que ayuda la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos, el beneficio de las actividades de control, el uso de la información, y manejo de las actividades de supervisión (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

“El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control” (Estupiñan, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna, 2015).

#### **2.7.1.2 Evaluación de Riesgos**

Este componente detecta las posibles eventualidades o riesgos internos o externos que afecten a una empresa en la consecución de los objetivos, estos riesgos, según (González, 2015), pueden perjudicar a una organización en diferentes sentidos, como en la habilidad para competir con éxito, conservar una situación financiera fuerte o en mantener una imagen positiva pública, es

por ello que se debe conocer y evaluar los riesgos considerando su probabilidad e impacto, para poder establecer mecanismo de gestión. Por lo tanto, al riesgo se le define como la probabilidad de que ocurra un evento y afecte negativamente al cumplimiento de los objetivos establecidos por una organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

### **2.7.1.3 Actividades de Control**

Son aquellas tareas establecidas a través de reglas y procesos que ayudan a la organización a llevar a cabo instrucciones dadas por la alta dirección con el fin de mitigar los riesgos que dificulten la consecución de los objetivos. Las actividades de control se lleva a cabo en todos los niveles y funciones de una organización, incluyendo en el entorno tecnológico (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Según Estupiñan (2015) en su libro Administración de Riesgos E.R.M y la auditoría interna las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles de cómputo o de tecnología de la información.

### **2.7.1.4 Información y Comunicación**

Este componente se refiere a la forma en como la información es identificada y comunicada dentro de una organización, ya sea información operativa, administrativa o financiera. La información debe ser divulgada a tiempo con el fin de permitir al personal realizar sus responsabilidades de control interno que ayuda al cumplimiento de los objetivos establecidos por una organización (González, 2015).

Para que la información actúe como medio efectivo de control debe ser de calidad y contar con las siguientes características:

Contenido	•Presenta toda la información necesaria.
Oportuna	•Se facilita en el tiempo adecuado.
Actualizada	•Esta disponible la información más reciente.
Exacta	•Los datos son confiables y fiables.
Accesible	•La información puede ser obtenida facilmente y por las personas adecuadas.

*Ilustración 6* Características de la Información Fuente: (González, 2015) (Elaboración: Las Autoras)

La comunicación es el proceso continuo y reiterado de compartir y obtener información, tanto interna como externa. La comunicación interna es el medio por el cual se transmite información a todos los niveles de una organización, mientras que la comunicación externa es el medio por el cual se obtiene información del exterior hacia el interior de la organización, pero también se puede proporcionar y compartir información desde adentro hacia afuera en respuesta a las necesidades y grupos de interés (Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission, 2013).

#### **2.7.1.5 Supervisión del Sistema de Control-Monitoreo**

Todo sistema de control interno debe ser evaluado y monitoreado frecuentemente e independientemente, para asegurarse de que los componentes y principios se estén llevando a cabo de la forma en la que se planeó; con el fin de evitar errores u omisiones con relación a los objetivos planteados (Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission, 2013).

Al igual, las evaluaciones pueden ser ejecutadas por los auditores internos, auditores externos, supervisores fiscales, y por especialistas de otros campos cuando lo requieran (Estupiñan, Control Interno y fraudes Análisis de Informe COSO I, II y III con base a los ciclos transaccionales, 2015).

## 2.7.2 Relación entre objetivos y componentes

Coso (2013), establece un total de 17 principios los cuales están asociados con cada uno de los cinco componentes.



Figura 16 Relación Objetivos y Componentes Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission, 2013, pág. 18)

A continuación se presenta los principios y el enfoque que sustenta cada uno de los componentes del control interno:

- Principios y enfoque del Componente Entorno de Control.
- Principios y enfoque del Componente Evaluación de Riesgos.

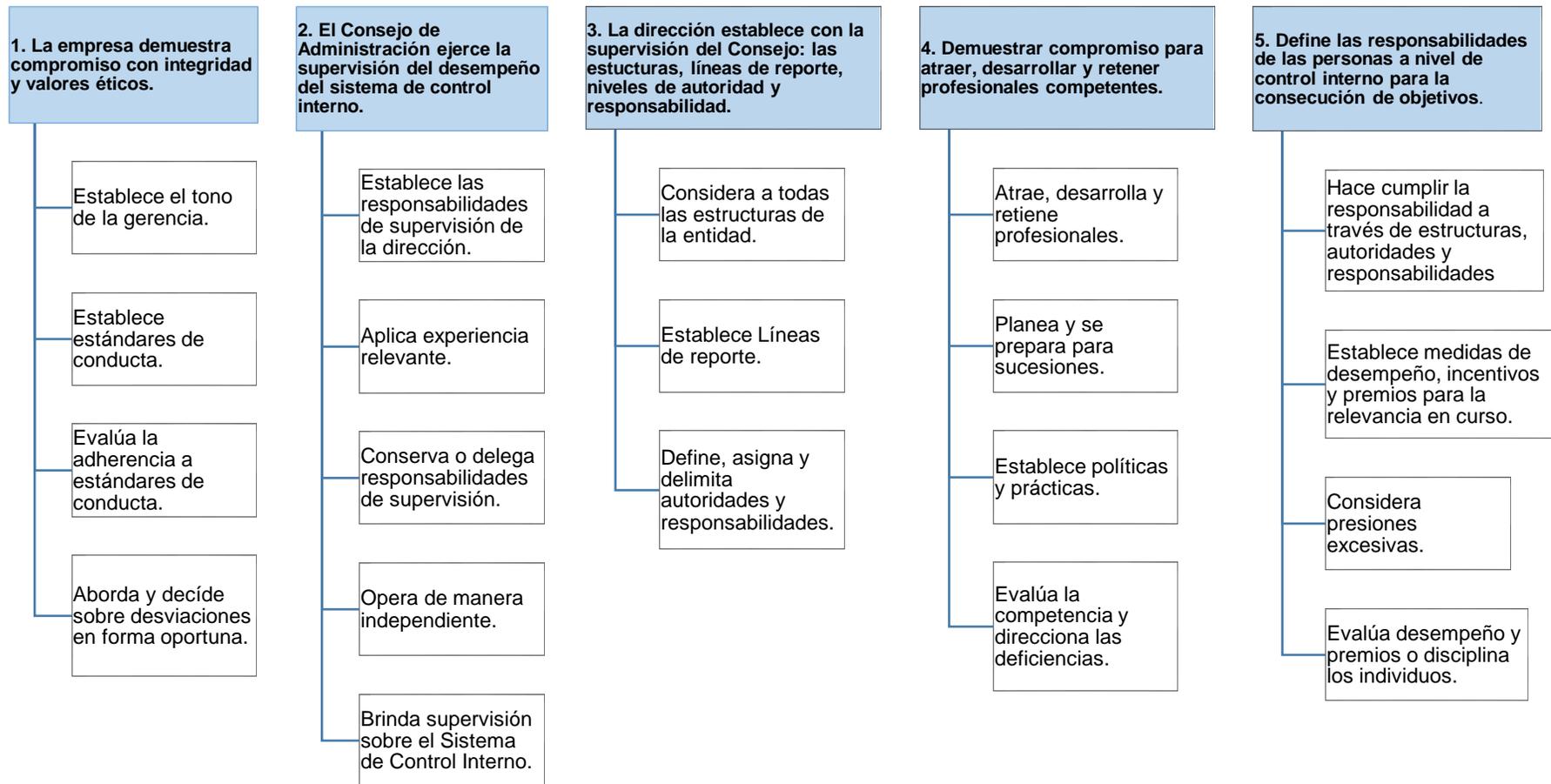


Ilustración 7 Principios y enfoque del Componente Entorno de Control Fuente: (González, 2015, págs. 20-25) (Elaboración: Las Autoras)

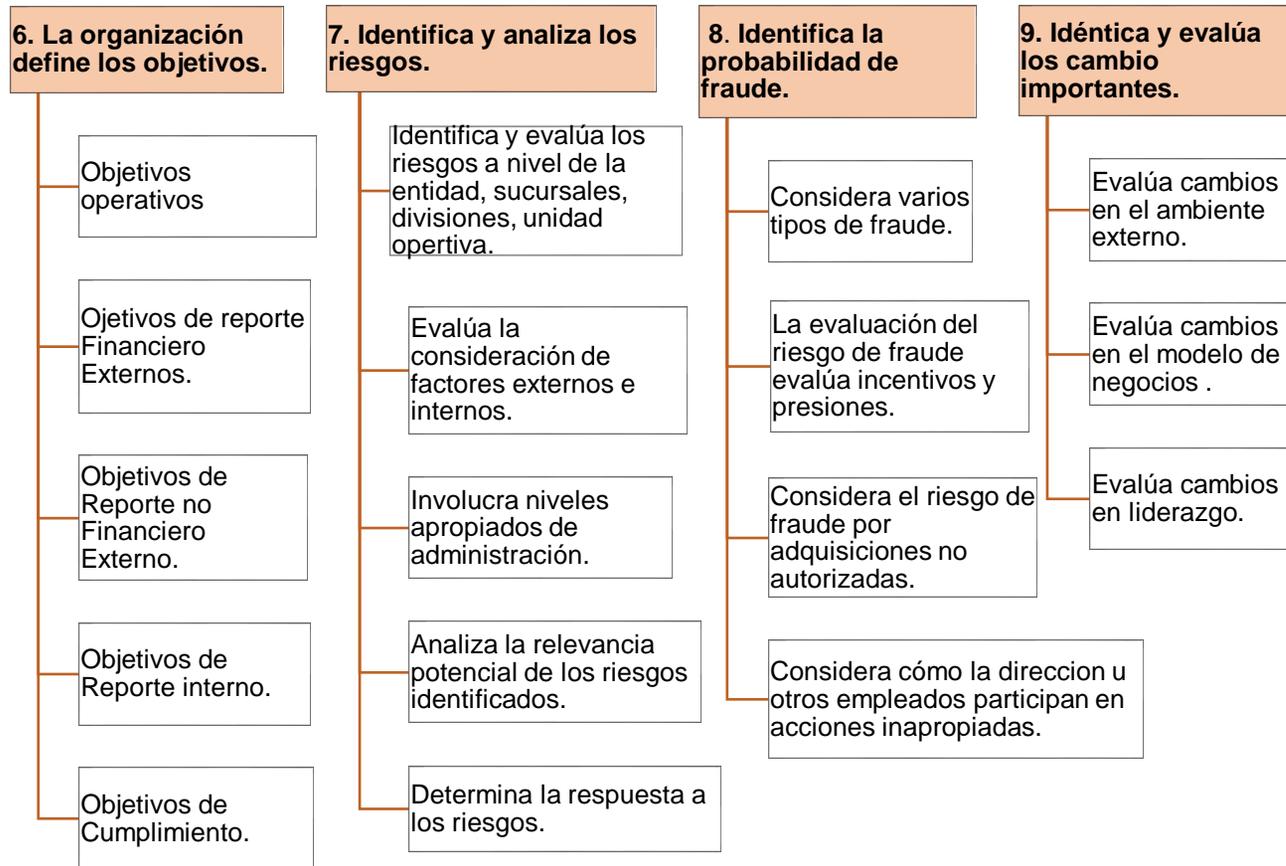


Ilustración 8 Principios y enfoque del Componente Evaluación de Riesgos Fuente: (González, 2015, págs. 25-27) (Elaboración: Las Autoras)

- Principios y enfoque del Componente Actividades de Control.



Ilustración 9 Principios y enfoque del Componente Actividades de Control Fuente: (González, 2015, págs. 27-29) (Elaboración: Las Autoras)

- Principios y enfoque del Componente Información y Comunicación.

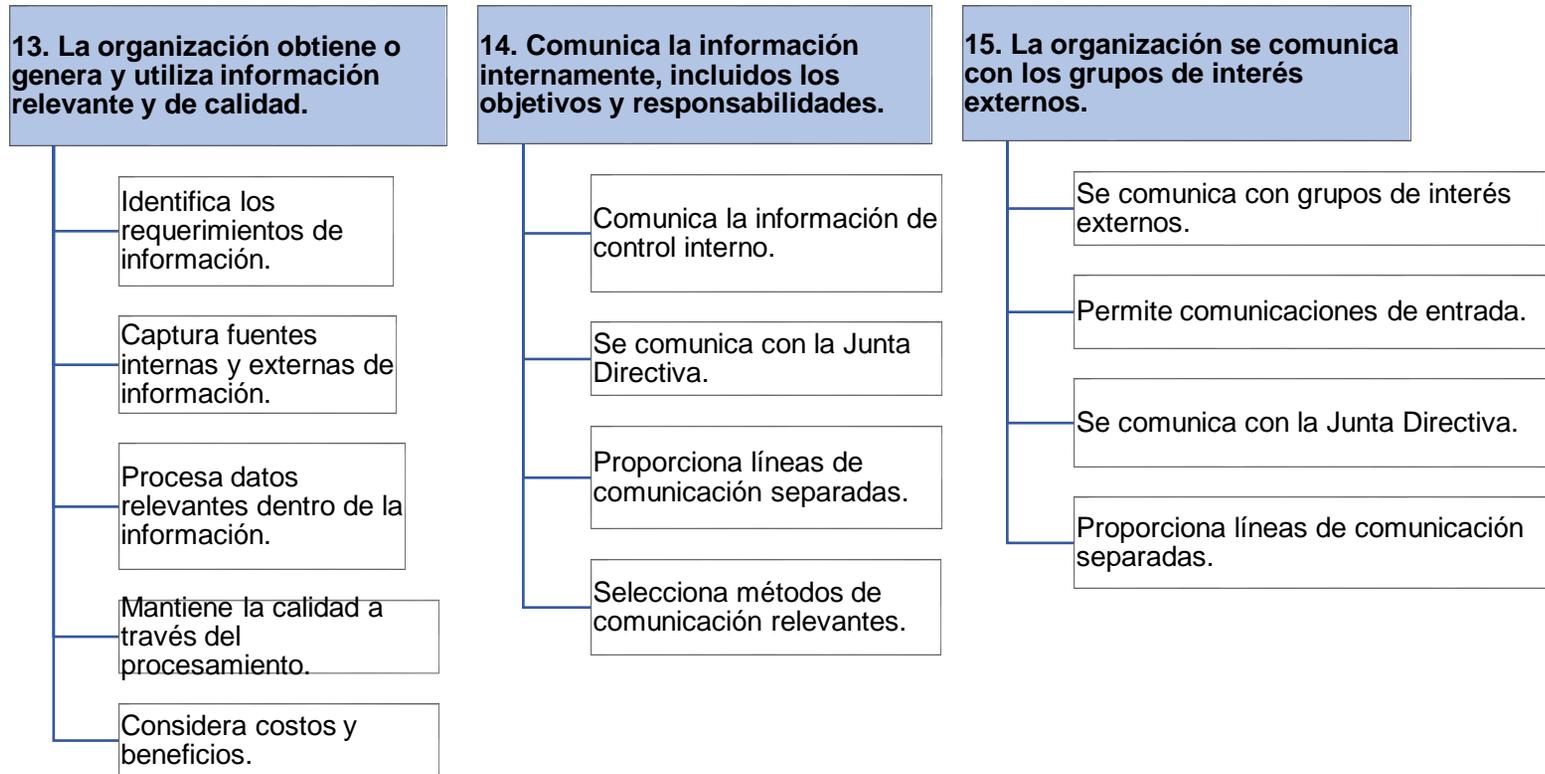


Ilustración 10 Principios y enfoque del Componente Información y Comunicación. Fuente: (González, 2015, págs. 29-31) Elaboración: Las Autoras

- Principios y enfoque del Componente Supervisión y Monitoreo.

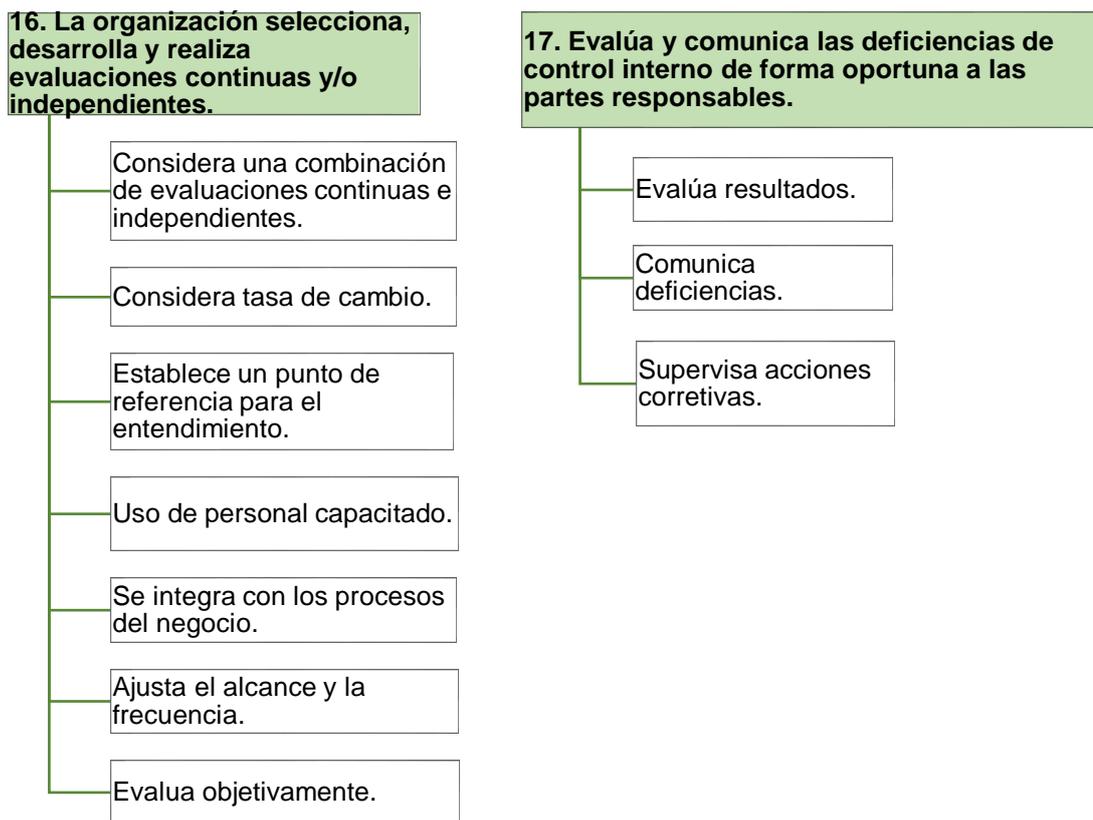


Ilustración 11 Principios y enfoque del Componente Supervisión y Monitoreo Fuente: (González, 2015, págs. 32-33) (Elaboración: Las Autoras)

### 2.7.3 Métodos de Evaluación del Control Interno



Ilustración 12 Métodos de evaluación del Control Interno Fuente: (Estupiñan, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna, 2015) (Elaboración: Las Autoras)

#### 2.7.3.1.1 Método de Cuestionarios

Este método se basa en cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen una lista de preguntas acerca de la forma en la que se manejan las operaciones y transacciones de una determinada área, departamento u organización. Las preguntas pueden

ser abiertas (entrevista) o cerradas “sí”, “no”, “no aplica”, según sea el objeto de la encuesta, dentro del contexto una respuesta positiva significa que los controles están siendo efectivos, mientras que una respuesta negativa es señal de que el sistema de control es débil (Mélendez, 2015).

El objetivo del cuestionario es obtener información, tabularla y depurarla con el fin que le permita al auditor determinar si realmente se están llevando a cabo los procedimientos de control establecidos por una empresa. El auditor debe obtener evidencia que compruebe las afirmaciones hechas por las personas; por ejemplo, en el caso de conciliaciones bancarias, podría solicitarse la documentación del último mes para comprobar su existencia (Estupiñan, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del Informe COSO I y II, 2006).

Según (Estupiñan, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO I y II, 2006) existen algunas limitaciones:

- No siempre pueden preverse en un cuestionario estándar los procedimientos y naturaleza de las operaciones.
- Limitación para incluir nuevas preguntas.
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias del sistema de control interno que se quiere para la auditoría.

#### *2.7.3.1.2 Método Descriptivo o Narrativo*

Como su nombre lo dice, el método consiste en narrar o describir, en forma de relato, como una empresa opera o maneja sus actividades, en cuanto a normas, archivos, custodia de bienes, formularios, etc. En conclusión, se puede decir que es la descripción detallada de los procedimientos del sistema de control interno implementada por una organización (Martínez L. , 2015).

La función de relevamiento realizada por el auditor del Sistema del Control Interno se ejecutará a través de:

- Encuestas o entrevista personal.
- Formularios.
- Combinación de Formularios y Entrevistas (p.31).

#### *2.7.3.1.3 Método Flujogramas*

Este método consiste en una representación gráfica de un sistema o proceso administrativo u operativo de una organización. Para la elaboración de los flujogramas se debe utilizar

símbolos convencionales y explicaciones (información) que de una idea clara y completa de los procesos de una empresa (Martínez L. , 2015).

Las ventajas del método gráfico son:

- Identificar la existencia o falta de controles operativos y financieros.
- Permitir al auditor ver los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento.
- Identificar las desviaciones de procedimientos de trabajo.
- Facilitar la presentación de recomendaciones a los directivos de una empresa (Estupiñan, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del Informe COSO I y II, 2006).

Cabe señalar que resulta beneficioso la combinación de los diferentes métodos, como los flujogramas y cuestionarios.

Cuando, por la naturaleza de las operaciones en la empresa, existiera algún sistema administrativo no muy usual y no se dispusiera de preguntas ya estructuradas en el cuestionario estándar, el auditor externo soluciona el problema diagramado el circuito con la finalidad de evaluar los controles en él establecidos. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del Informe COSO I y II, 2006, p. 163)

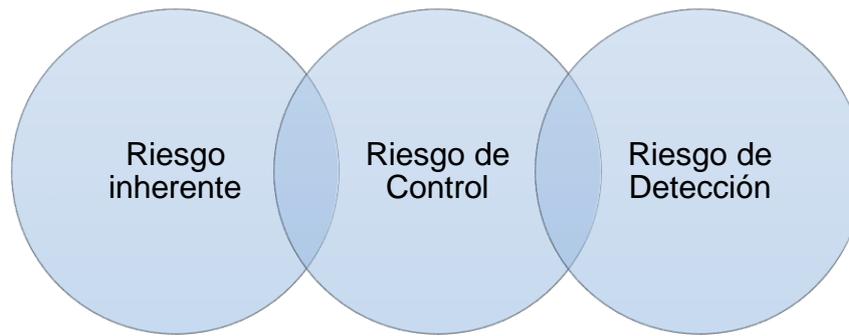
## 2.8. Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría significa que el auditor emita una opinión incorrecta por las inobservancias de errores o desviaciones significativas presentadas en la información financiera, administrativa u operacional analizada durante el examen (Blanco, 2012). Se entiende por riesgo la probabilidad de que no se consigan los objetivos planeados por una organización, es por ello que una empresa debe identificar, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos de mejora, control o disminución de los mismos (Valbria, 2005).

Por su parte, Martínez F. ( 2011) manifiesta que:

“El complemento del riesgo de auditoría es el nivel de seguridad que tiene el autor de que la opinión es correcta, mayor seguridad- menor riesgo o viceversa” (p.89).

### 2.8.1 Clasificación de los Riesgos de Auditoría



*Ilustración 13* Clasificación de los Riesgos de Auditoría Fuente: (Aguilar, Labatut, & Bustos, 2019)  
(Elaboración: Las Autoras)

#### 2.8.1.1 *Riesgo Inherente*

Es la probabilidad de que ocurran irregularidades o errores significativos, sin considerar la eficacia del sistema del control interno, es la probabilidad de que una transacción o cualquier otra información financiera o administrativa hayan sufrido alteraciones materiales; ya sean estas individuales o de manera conjunta con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta controles implementados. En pocas palabras, son aquel riesgo que se relaciona con la propia actividad de la empresa (Aguilar et al., 2019).

#### 2.8.1.2 *Riesgo de Control*

Es la probabilidad de que existiendo un sistema de control interno establecido por la entidad, este no sea posible de detectar o corregir irregularidades. Es una medición o evaluación que hace el auditor de los sistemas de control interno de una empresa, los mismos que pueden presentar limitaciones para detectar irregularidades derivadas del mismo; es por ello que se debe implementar un buen sistema de control (Arens, Randal, & Mark, 2007).

#### 2.8.1.3 *Riesgo de Detección*

Para Puigvert (2019) el riesgo de control trata del riesgo de que los procedimientos implementados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable bajo, no puedan detectar la existencia de posibles irregularidades importantes a lo largo del desarrollo de la auditoría y alertar a la empresa del error.

## 2.9. Técnicas de Auditoría

Se puede decir que para Paredes (2014) las técnicas de auditoría son aquellas herramientas, procedimientos prácticos de investigación que un auditor usa con el fin de obtener información necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

El autor (Miñano, 2011, p.35-36), manifiesta que las técnicas de auditoría de gestión son las siguientes:

### Ocular

- **Observación.**- Verificación visual para examinar aspectos físicos.
- **Comparación.**- Descubrir igualdad o diferencias de los casos o hechos.
- **Rastreo.**- Seguimiento y control de una operación, a fin de evaluar su ejecución.

### Verbal

- **Indagación.**- Obtener información verbal a través de averiguaciones o conversaciones con las personas involucradas.
- **Entrevista.**- Al realizar un entrevista se debe saber de ante mano que clase de información se desea obtener y para ello se debe formular preguntas correctas para un diálogo.
- **Encuesta.**- Realizadas directamente o por correo, con el objetivo de recibir del personal de la organización auditada o de terceros, una información de un universo.

### Documental

- **Revisión Selectiva.**- Separa mentalmente las transacciones que no son normales.
- **Cálculo.**- Verificar la exactitud matemática de las operaciones efectuados en la empresa.
- **Comprobación.**- Comprobar hechos a través de la documentación comprobatoria.

### Escrita

- **Análisis.**- Clasificación de los distintos elementos que forman una cuenta.
- **Conciliación.**- Hacer que concuerde 2 conjuntos de cifras relacionadas.
- **Confirmación.**- Obtener una afirmación escrita de una fuente distinta a la entidad.

### Física

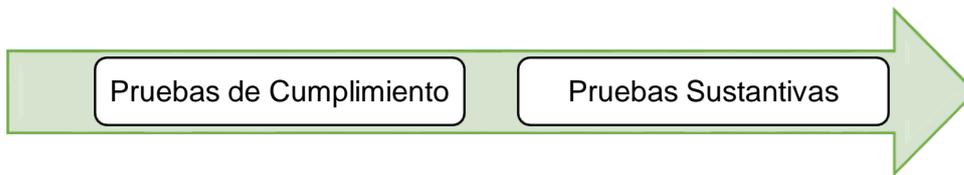
- **Inspección.**- Examinar físicamente bienes, documentos y/o valores para asegurarse se su existencia y autenticidad de los mismo.

*Ilustración 14* Técnicas de Auditoría de Gestión Fuente: (Miñano, 2011, págs. 35-36) (Elaboración: Las Autoras)

## 2.10. Pruebas de Auditoría

Las pruebas de auditoría se refieren al uso de métodos o técnicas establecidas, que el auditor utiliza para lograr la obtención de evidencia comprobatoria. (Quintanilla & Trujillo, 2015)

Las pruebas se dividen en 2 tipos que son:



*Ilustración 15* Tipo de Pruebas de Auditoría Fuente: (Quintanilla & Trujillo, 2015) (Elaboración: Las Autoras)

### **2.10.1 Pruebas de Cumplimiento**

Son técnicas o herramientas utilizadas con el fin de proporcionar una certeza razonable al auditor de que los procedimientos de control interno existen realmente y se están aplicando de forma constante y eficiente (Quintanilla & Trujillo, 2015).

### **2.10.2 Pruebas Sustantivas**

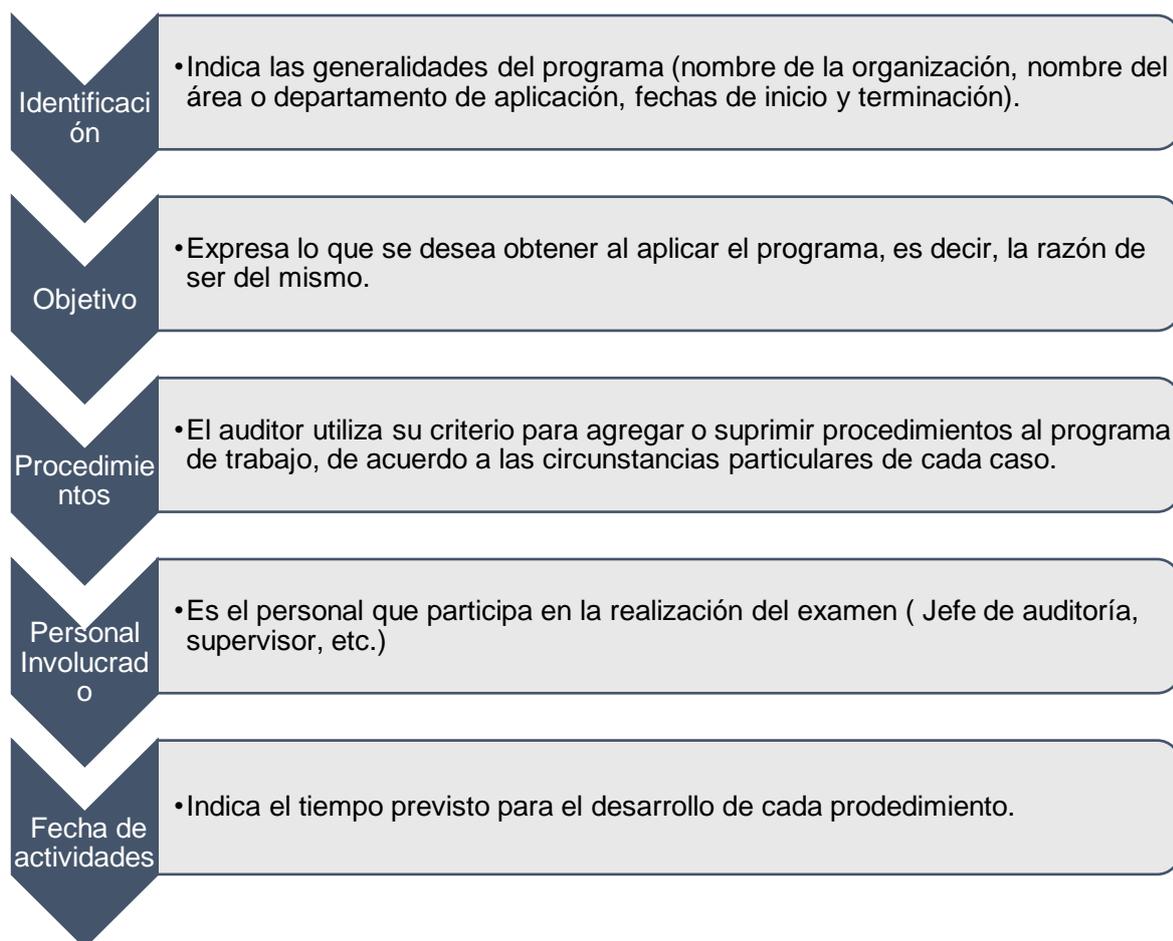
Son procedimientos o técnicas que utiliza el auditor para evidenciar o comprobar la integridad y exactitud de las transacciones individuales, datos u otra información referida en los procesos, operaciones y/o actividades realizadas por una empresa; y pueden referirse a un universo o parte del mismo (Finkowsky, 2013).

## **2.11. Programas de Auditoría**

Santillana (2013) define al programa de auditoría como:

Una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de una auditoría que se va a realizar a una unidad administrativa, una actividad o un proceso. (...) representa su relación o conexión con los papeles de trabajo y con la documentación de auditoría en su conjunto. Representa la selección, por parte del auditor, de las mejores prácticas y metodologías para hacer bien el trabajo; también sirve para dejar constancia de la planeación del trabajo. (p.158)

### 2.11.1 Elementos de un Programa de Auditoría



*Ilustración 16* Elementos del Programa de Auditoría Fuente: (Sotomayor, 2008) (Elaboración: Las Autoras)

### 2.12. Papeles de Trabajo

Son un conjunto de documentos elaborados por el auditor en los que se registra datos y describe información obtenida durante el transcurso de cada una de las etapas de la auditoría, los resultados de las técnicas y procedimientos aplicados, de las pruebas realizadas, y de las conclusiones alcanzadas pertinentes al examen. Los papeles de trabajo constituyen una prueba del trabajo realizado, además que brindan el soporte principal, en su momento, al auditor para sustentar los comentarios y conclusiones vertidas en el informe de auditoría (Paredes, 2014).

Según Finkowsky (2013) para elaborar los papeles de trabajo se debe tener en cuenta:

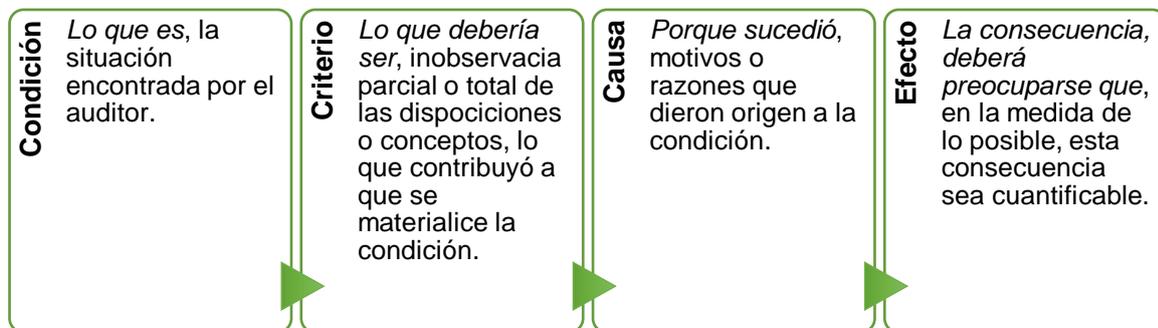
- Identificación de la auditoría.

- El proceso de auditoría.
- Cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicación de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Comentarios acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades. (p.90)

**2.13. Hallazgos de Auditoría**

Es el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual a un departamento o área determinada, es decir, se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría (De Armas, 2008).

**2.13.1 Elementos de un Hallazgo**



*Ilustración 17* Elementos de un Hallazgo Fuente: (Santillana, 2013, págs. 171-172) (Elaboración: Las Autoras)

**2.14. Evidencia de Auditoría**

“Toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión. Esta información incluye tanto los registros de los estados financieros, como otros tipos de información” (Espino, 2014, pág. 6).

Por otra parte, el autor De Armas (2008) define evidencia de auditoría como aquella información que utiliza el auditor para comprobar si las operaciones o actividades que se están auditando, se presentan o no de acuerdo con los estándares y criterios establecidos por la organización, en conclusión la evidencia de auditoría, es aquella información o documentación

que se obtiene durante el desarrollo de la auditoría que soporta la veracidad de la misma y justificar las observaciones y conclusiones emitidas en el informe final.

### 2.14.1 Atributos de la Evidencia

- **Suficiente:** Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, que el auditor considere necesaria para llegar a conclusiones razonables, y poder sustentar la autenticidad de las mismas, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia (Minondo, 2020).
- **Competente:** Para que la evidencia sea competente, esta debe guardar relación con el alcance de la auditoría y además ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad (Finkowsky, 2013).
- **Pertinente o Relevante:** Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo. Para que la evidencia sea relevante, esta debe relacionarse con el objetivo de la auditoría que se está probando (Paredes, 2014).

### 2.14.2 Tipos de Evidencia

#### Documental

Se muestra en documentos físicos o electrónicos. Pueden ser internas o externas a la organización.

#### Físicas

Se origina mediante la observación directa de bienes, actividades o sucesos.

#### Declaratorias

Se basa en las declaraciones de las personas en el transcurso de entrevistas de la auditoría.

#### Analíticas

Se fundamenta en el análisis y verificación de los datos recogidos en el examen.

#### Informáticas

Se observan en las aplicaciones y soportes informáticos accesibles durante el examen.

*Ilustración 18* Tipos de Evidencia Fuente: (Minondo, 2020, pág. 4) (Elaboración: Las Autoras)

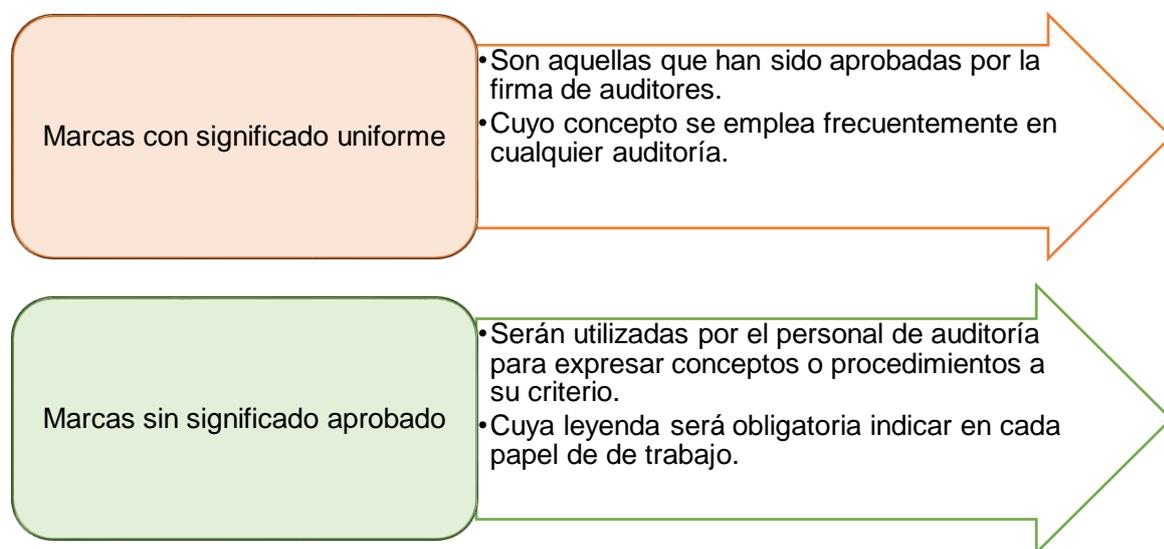
## 2.15. Marcas de Auditoría

Se define como marcas de auditoría a los símbolos que el auditor utiliza para señalar los papeles de trabajo, los mismos que le ayudan a identificar el alcance de los procedimientos realizados en todo el proceso de auditoría, además, estas deben ser diseñadas y detalladas de manera clara, uniforme y sencilla que ayude al auditor a interpretar y comprender de manera inmediata el trabajo realizado (Sandoval, 2012).

En la utilización de las marcas de auditoría se debe tener en cuenta:

- Identificarse con un color, preferiblemente rojo.
- No exceder de cinco (5) en una misma cédula.
- Deben ser de diseño sencillo y uniforme para todo el trabajo.
- Deben ser nítidas, claras y distinguibles (Santillana, 2013).

Clases de las marcas de auditoría son:



*Ilustración 19* Clases de Marcas de Auditoría Fuente: (Paredes, 2014, pág. 132) (Elaboración: Las Autoras)

## 2.16. Indicadores

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite determinar el desempeño de una organización, el análisis o la comparación de variables que ayuda al auditor, medir y verificar la eficiencia de un proceso sujeto de revisión, a la toma de decisiones y conocer la tendencia de cambios generados, en relación con los objetivos previstos y los resultados esperados (Chavarría, 2016).

De acuerdo a Valdivia (2011) los indicadores deben cumplir con lo siguiente:

- **Cuantificables:** Deben arrojar resultados cuantitativos.
- **Confiabilidad:** Estar libre de errores.
- **Mejoramiento continuo:** Orientarse al mejoramiento perpetuo.
- **Alineación:** Uno es consecuencia de otro. Debe haber una relación causa-efecto.
- **Eficiencia:** El beneficio debe ser mayor que su costo.
- **Eficacia:** Dar el objetivo que se persigue. (p.18)

### 2.16.1 Indicadores De Gestión

Para Miñano (2011) manifiesta que:

“Para aplicar indicadores de gestión es importante que la empresa tenga implementado el control interno”. (p.34)

Por otra parte, para Mora (2008) los indicadores de gestión es un sistema de información estadística, administrativa, operativa y financiera que ayuda a la directiva de una organización lo toma de decisiones, establecer medidas de mejora y controlar los procesos y variables a lo largo del tiempo. Además, son instrumentos para medir y evaluar las actividades de una empresa mediante el establecimiento de niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos, son factores que buscan establecer el cumplimiento y logro de las metas y objetivos establecidos por una empresa. En la opinión de (Chavarría, 2016), si bien es cierto, las empresas tiene establecidos o definidos los indicadores de gestión, pero en casos de que el auditor lo amerite puede diseñar y aplicar otros indicadores de gestión.

#### 2.16.1.1 Tipos de Indicadores de Gestión

Existen dos tipos de indicadores:

- **Indicadores Cuantitativos:** Son datos numéricos, información sintetizada y organizada que mide el grado real del cumplimiento de los objetivos o metas establecidas por una organización, del hecho de obtener información o datos numéricos, estos son más fáciles de calcular e interpretar (Vásquez & Pinargote, 2018).
- **Indicadores Cualitativos:** Son datos no numéricos, resumidos, y organizados en forma subjetiva, es decir, son indicadores utilizados para obtener información no cuantificable a través de la aplicación de entrevistas o indagaciones para obtener conclusiones generales acerca del manejo de una entidad (Vásquez & Pinargote, 2018).

## 2.17. Informe de Auditoría de Gestión

El informe de auditoría es el producto final de todo el proceso de auditoría, es un documento en el que se plasma o redacta de forma clara y precisa el área, proyecto, organización, etc., auditado, alcance, recursos, métodos empleados y por ende las recomendaciones y conclusiones a las que ha llegado el auditor (Villacorta, 2012).

El informe de auditoría debe cumplir con las siguientes características:

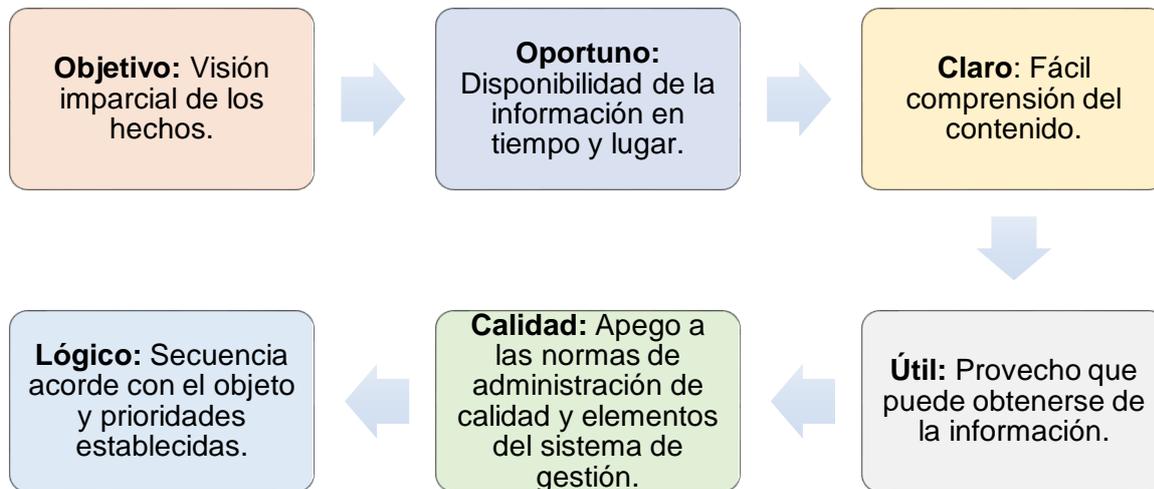


Ilustración 20 Características de Informe de Auditoría de Gestión Fuente: (Finkowsky, 2013) (Elaboración: Las Autoras)

### 2.17.1 Contenido del Informe de Auditoría de Gestión

De Armas (2008) un informe de auditoría de gestión, al menos, debe incluir:

- Título, destinatario y fecha.
- Identificación del tema.
- Identificación de la base jurídica para la conducta de la auditoría.
- Una declaratoria de que la auditoría se ha realizado de acuerdo a los estándares relevantes y/o de la legislación nacional o desarrollo internacional de las normas de auditoría.
- Una descripción de los objetivos y el alcance de la auditoría, incluyendo cualquier limitación sobre estos.
- Identificación de los estándares o criterios en relación con la opinión que ha formulado el auditor.

- Descripción de los hallazgos y resultados que forman la base de la opinión del auditor; una descripción de los hechos subyacentes, las comparaciones con criterios convenientes y el análisis de diferencias entre que se observa y los estándares de la auditoría, concluyendo las causas y efectos de las diferencias.
- Expresión de la conclusión del auditor.
- Descripción de las recomendaciones a la organización auditada. (p.113-114)

**2.18. Fases de la Auditoría de Gestión**

**2.18.1 FASE I: Planificación**

Consiste en crear o desarrollar una estrategia de cómo se va a ejecutar la auditoría con base a los objetivos y al alcance del trabajo, así como de las condiciones para realizarlas. Es aquella fase en la cual el equipo de auditoría se dedica a estudiar y comprender las actividades y operaciones a las que se dedica la empresa examinada. La cantidad de la planeación varía de acuerdo al tamaño y complejidad de una empresa, del control interno implementado y de la experiencia y conocimiento del auditor (Vilches, 2005).

Por su parte, Sandoval (2012) manifiesta que existen dos tipos de planificación: la preliminar, que consiste en tener una visión global de la organización, de las metas y objetivos a cumplir, así como de las principales operaciones y actividades que realiza la organización; y la específica que busca evaluar el sistema control interno para obtener información y lograr tener una visión inicial de los procesos de gestión que se deben controlar.

Entre las actividades que se desarrolla en la etapa de planeación se encuentran las siguientes:

Tabla 5  
*Actividades de la Fase de Planificación*

<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Planificación Preliminar</b>	<b>Planificación Específica</b>
a) Elaboración del plan de auditoría <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar fechas y lugares en donde se realizara la auditoría.</li> <li>• Miembros del equipo de auditoría.</li> <li>• Medios y recursos necesarios para la ejecución.</li> </ul>	a) Evaluación del control interno por componente (considerando componente a: áreas, actividades, proceso cuentas, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender los componentes del control interno.</li> <li>• Determinación del nivel de confianza.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de la auditoría e identificación de las personas responsables de cada área.</li> </ul> <p>b) Conocimiento del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar las instalaciones y oficinas.</li> <li>• Identificar misión, visión, metas y objetivos.</li> <li>• Conocer a la principal actividad de la empresa.</li> <li>• Conocer la composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, tecnología.</li> <li>• Productos o servicios que ofrece.</li> <li>• Análisis FODA.</li> <li>• Identificar la naturaleza jurídica, finalidad y objetivo social de la entidad.</li> <li>• Nivel de competitividad.</li> <li>• Sucursales de la compañía.</li> <li>• Examinar las escrituras constitutivas, así como los estatutos.</li> <li>• Conocer las disposiciones gubernamentales que competa a la empresa.</li> <li>• Manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros.</li> <li>• Principales indicadores de gestión realizados por la entidad.</li> <li>• Identificar la existencia de sistemas de control interno.</li> </ul> <p>c) Evaluación preliminar del sistema de control interno.</p> <p>d) Elaborar la Matriz preliminar de riesgo de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y calificación del riesgo de auditoría.</li> </ul> <p>b) Elaboración de los programas de auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo a cumplir.</li> <li>• Definición de las actividades que van a desarrollar.</li> <li>• Tiempos estimados.</li> <li>• Establecer la naturaleza y el alcance de las pruebas que va a aplicar mediante la selección de procedimientos sustantivos o de cumplimiento.</li> </ul> <p>c) Elaboración de la matriz de riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inherente.</li> <li>• Control.</li> </ul>
---	--

**Fuente:** (De Armas, 2008, págs. 15-18) (Vilches, 2005, págs. 98-101)

**Elaboración:** Las Autoras

## 2.18.2 FASE II: Ejecución

Corresponde a la fase de aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría, con el objetivo de obtener evidencia suficiente, competente y pertinente del área o rubro analizado, para obtener elementos necesarios y suficientes que ayude al auditor emitir una opinión válida sobre los sistemas examinados y en las que pueda basar sus conclusiones y recomendaciones. Además, en esta etapa se ejecutan los programas de trabajo elaborados en la primera fase de auditoría, concretamente en la planificación específica (Vilches, 2005).

Entre las actividades principales se encuentran las siguientes:

- Aplicar pruebas sustantivas y de cumplimiento.
- Interpretación de los indicadores de gestión de conformidad con la economía, eficiencia y la eficacia.
- Identificación de hallazgos (condición, criterio, causa, efecto) de auditoría.
- Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo a los criterios previamente establecidos.
- Organización de los papeles de trabajo (De Armas, 2008).

## 2.18.3 FASE III: Comunicación de Resultados

En esta fase se comunica o informa las conclusiones a las que ha llegado el auditor con base a los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría, con el objetivo de establecer recomendaciones que ayuden a la empresa a tener cambios o mejoras, las mismas que serán supervisadas en la etapa final de la auditoría (Vilches, 2005).

Sus principales actividades son las siguientes:

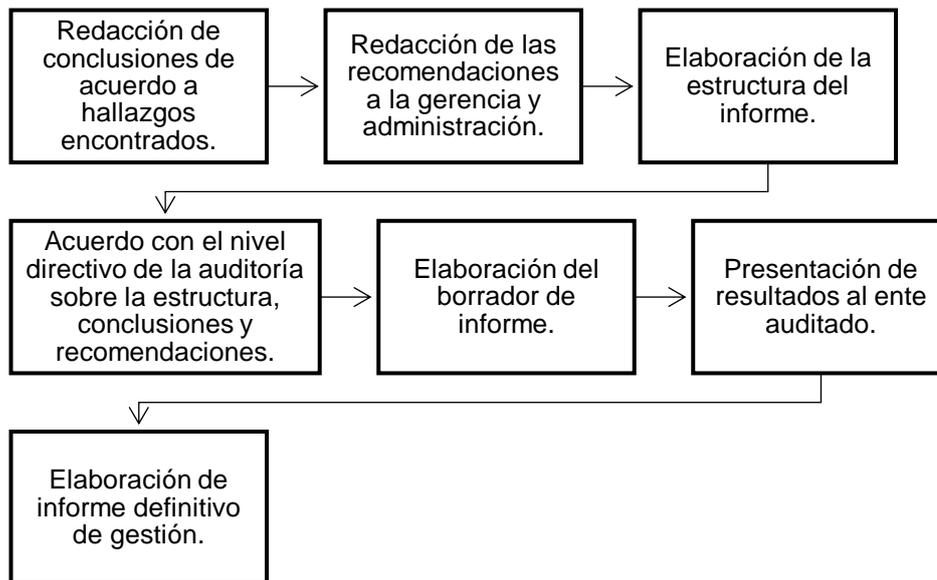


Ilustración 21 Actividades de la Fase de Comunicación de Resultados Fuente: (De Armas, 2008) Elaboración: Las Autoras

Es por ello que se puede decir que un informe debe tener información completa, exacta, objetiva para que su lectura sea fácil de comprender, ya que al emitir un informe erróneo provocará a la empresa desconfianza en el auditor y la disminución de efectividad en la emisión de los informes.

**2.18.4 FASE IV: Seguimiento**

Consiste en supervisar o monitorear que las observaciones y recomendaciones presentadas en el informe final sean cumplidas, con ello se busca comprobar hasta qué punto la administración y en general la empresa fue receptiva sobre las conclusiones y recomendaciones propuestas por el auditor (Vilches, 2005).

**2.18.5 Productos de cada fase de la Auditoría de Gestión**

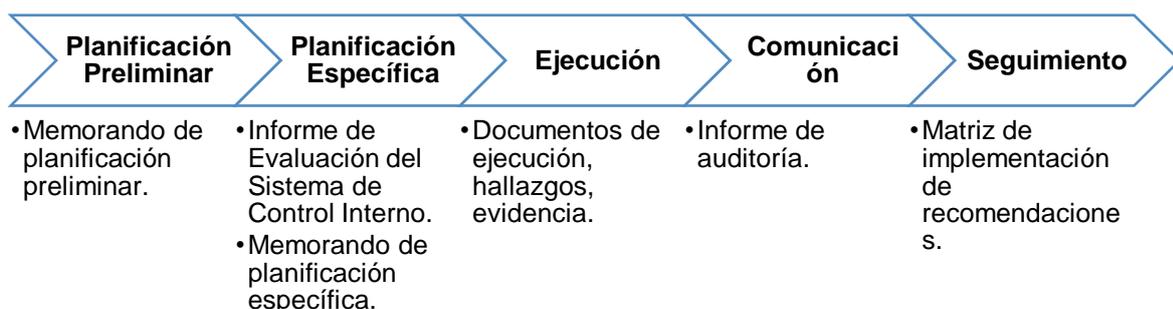


Ilustración 22 Productos de las Fases de la Auditoría de Gestión Fuente: (De Armas, 2008) (Vilches, 2005) (Elaboración: Las Autoras)

## CAPÍTULO III

**Aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranza a la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, Periodo 2018.**

En el capítulo III se desarrollara la práctica de la Auditoría de Gestión que se encuentra dividida en 4 fases que son: planificación preliminar y planificación específica, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo.

### 3.1. Planificación Preliminar

#### 3.1.1 Cronograma De Actividades

Tabla 6  
*Cronograma de Actividades*

ACTIVIDADES		DIAS
<b>Planificación</b>	Preliminar	17
	Específica	28
<b>Ejecución</b>	Papeles de trabajo	75
<b>Comunicación de resultados</b>	Elaboración del Informe	17
<b>Seguimiento y Monitoreo</b>	Seguimiento de recomendaciones	8
<b>TOTAL</b>		149

**Elaboración:** Las Autoras

#### 3.1.2 Índices o Referencias

A continuación se detalla los índices o referencias utilizados en los papeles de trabajo.

Tabla 7  
*Índices o Referencias*

PP	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PPO	Planificación Preliminar Oficinos
PPP	Programa de Planificación Preliminar

PPMR	Matriz de Evaluación de Riesgos Preliminar
PPM	Memorando de la Planificación Preliminar
PE	<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>
PEO	Planificación Específica Oficinos
PPE	Programa de Planificación Específica
PEMR	Matriz de Evaluación de Riesgos
PEI	Informe de Control Interno
EJ	<b>EJECUCIÓN</b>
EJP	Programa de Ejecución
EJH	Hallazgos
CR	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>
CRI	Informe de Auditoría

Elaboración: Las Autoras

### 3.1.3 Marcas de Auditoría

A continuación se detalla las marcas de auditoría utilizados en los papeles de trabajo.

Tabla 8  
*Marcas de Auditoría*

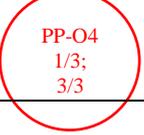
SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
©	Valor confirmado
≠	Anulado
Ⓟ	Pendiente o no existe suficiente información
Ⓢ	Revisión física
Ⓣ	No existe

√	Dato correcto
√√	Verificado y comprobado
ⓘ	Incompleto
¥	Incorrecto
▪	No coincide
∑	Sumatoria
¢	Calculado

**Elaboración:** Las Autoras

**PP-P**  
**1/2**

**3.1.4 Programa de Planificación Preliminar**

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
<b>Entidad:</b> Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.				
<b>Tipo de Auditoría:</b> Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.				
<b>Período:</b> Año 2018.				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Familiarizar al Equipo de Auditoría con las principales actividades, personal e infraestructura con las que cuenta la Comercializadora Alvarado &amp; Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.</li> <li>Recopilar información general de la compañía, a fin de tener una visión general de la misma e identificar las condiciones existentes para ejecutar la Auditoría.</li> <li>Evaluar el Control Interno de la Comercializadora Alvarado &amp; Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda. de manera preliminar con el fin de identificar áreas críticas.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIÓN
1	Programe una reunión con el Gerente General y el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar su apoyo en todo el proceso de la ejecución de la Auditoría de Gestión.</li> <li>Él envió de solicitudes o comunicaciones al personal relacionada con el tema de estudio.</li> </ul>	 <p>PP-01 1/2; 2/2</p>	M.V.J.V K.A.U.A	
2	De a conocer al Gerente General el inicio de la Auditoría, los objetivos y los resultados esperados mediante oficio N° 002.	 <p>PP-02 1/1</p>	M.V.J.V K.A.U.A	
3	De a conocer al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas el inicio de la Auditoría, los objetivos y los resultados esperados mediante oficio N° 003.	 <p>PP-03 1/1</p>	M.V.J.V K.A.U.A	
4	Mediante oficio N° 004 dirigido a la Gerencia solicitar la autorización para realizar la visita a las instalaciones de la empresa para:	 <p>PP-04 1/3; 3/3</p>	M.V.J.V K.A.U.A	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer de manera global las instalaciones, a los miembros de la empresa y sus principales actividades.</li> </ul>			
5	<p>Solicite al Gerente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico de la empresa con el fin de identificar misión, visión, valores y principios institucionales, y objetivos estratégicos.</li> </ul>	PP-05 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
6	<p>Solicite al Gerente la normativa interna de la empresa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de la empresa.</li> <li>Base Legal que rige a la empresa.</li> <li>Organigrama.</li> <li>Reglamentos Internos de la empresa.</li> <li>Indicadores de Gestión y Financieros.</li> </ul>	PP-06 1/7; 7/7	M.V.J.V K.A.U.A	
7	Solicite y analice el FODA de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.	PP-07 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
8	Realice un informe sobre la visita a las instalaciones de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.	PP-08 1/3; 3/3	M.V.J.V K.A.U.A	
9	Realice el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones dadas en auditorias anteriores.	PP-09 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
10	Aplique un cuestionario de Evaluación Preliminar del Control Interno según el modelo COSO III, para determinar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como la efectividad y eficiencia de las operaciones.	PP-10 1/11; 11/11	M.V.J.V K.A.U.A	
11	Elabore la Matriz Preliminar de Riesgos para identificar áreas críticas potenciales.	PP-MR 1/4; 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
12	Elabore el Memorando de Planificación Preliminar.	PP-M 1/11; 11/11	M.V.J.V K.A.U.A	
<b>Elaborado por:</b>		Veronica Jarama/ Adriana Ulloa		<b>Fecha:</b> 30/04/2020
<b>Supervisado:</b>		Ing. Juan Carlos Aguirre		<b>Fecha:</b> 30/04/2020

## 3.1.5 Memorando de Planificación Preliminar

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

### MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

#### Antecedentes

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., no ha realizado ningún tipo de examen o auditoría desde su constitución, lo que hace que exista una necesidad imperiosa por parte de la compañía en conocer información razonablemente segura sobre la gestión administrativa de la organización, el cumplimiento de leyes, normas y políticas.

#### Motivo de la Auditoría

La Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, se desarrolla por petición de los socios, con la finalidad de ofrecer a la compañía una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades del departamento, que permita a la Administración una correcta toma de decisiones.

#### Alcance

El presente trabajo de auditoría de gestión cubre el periodo 2018, y consistirá en realizar un examen o estudio de los procesos, procedimientos, políticas y medidas de control utilizadas para llevar a cabo las actividades del departamento de crédito y cobranzas.

#### Objetivo General

Verificar que los procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa ELECTROFERTAS Cía. Ltda., se desarrollen con eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos materiales, financieros y humanos; de modo que dé cumplimiento

a los estándares determinados y cumpla la normativa establecida por los organismos de control.

### Objetivos Específicos

- a) Comprobar si los objetivos y metas planteados por la empresa fueron alcanzados.
- b) Verificar que la estructura y funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas estén delineados para contribuir a alcanzar los objetivos.
- c) Examinar que el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas cuente con las habilidades y aptitudes adecuadas, además, de la cantidad de talento humano idóneo para la realización de dichas actividades.
- d) Evaluar el cumplimiento y estructura de los requisitos para el otorgamiento de créditos.
- e) Evaluar el cumplimiento de las normas o políticas con relación a las garantías solicitadas para otorgar créditos.
- f) Verificar que las estrategias y políticas en cuanto al otorgamiento y recuperación de los créditos se cumplan.
- g) Evaluar las medidas de control y supervisión para conceder y recuperar créditos.

### Equipo de Trabajo

Para el desarrollo de la auditoría, el equipo de trabajo estará integrado por los 3 auditores. A continuación se detalla el nombre y el cargo de los integrantes.

Tabla 9  
*Equipo de trabajo*

Nombres y Apellidos	Cargo
Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada	Auditor Supervisor
Miriam Veronica Jarama Villa	Jefe de Auditoría
Karen Adriana Ulloa Alvarado	Auditor Operativo

**Elaboración:** Las Autoras

## Recursos Materiales

Para la elaboración de la Auditoría de Gestión, se necesitará lo siguiente

- ❖ Equipos informáticos (computador, impresora)
- ❖ Espacio físicos de las instalaciones de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda.
- ❖ Útiles de Oficina.

## Información General de la Entidad

### Misión

“Buscamos ser una empresa confiable en el Ecuador brindándoles un buen servicio y garantía con productos de excelente calidad”.

### Visión

“Trabajamos en función de seguir creciendo dentro de las diferentes ciudades del Ecuador, creando confianza tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores”.

### Valores

- **Honestidad.**- pensamos, decimos y actuamos de acuerdo a los valores y principios que promulgamos.
- **Responsabilidad.**- trabajamos permanentemente para cumplir los compromisos adquiridos.
- **Calidad.**- velamos por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- **Lealtad.**- actuamos con fidelidad en beneficio de la empresa, cuidando su imagen dentro y fuera de ella.
- **Respeto.**- valoramos la diversidad de pensamiento, raza y género, considerando el entorno.
- **Seguridad.**- consideramos a la seguridad y salud ocupacional un factor primordial de protección para nuestro talento humano y sociedad.

## Objetivos

- Contar siempre con productos y marcas de la más alta calidad.
- Brindar atención personalizada y oportuna a través de personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.
- Innovar en oferta de productos.

## Principales Actividades

Entre sus principales actividades Electrofertás Cía. Ltda., se dedica a la comercialización de electrodomésticos, motos, muebles, artículos para el hogar, llantas, y más. Con varios años de experiencia en el mercado es una empresa seria que vende productos de calidad tanto en efectivo o a crédito hasta 24 meses plazo.

## Productos Comercializados

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar con el mejor servicio y calidad ofrece distintos productos como:

- ❖ Refrigeradoras
- ❖ Cocinas
- ❖ Línea Hogar
- ❖ Lavadoras
- ❖ Vitrinas & Congeladores
- ❖ Aires Acondicionados
- ❖ Televisores
- ❖ Equipos de Sonido
- ❖ Tecnología
- ❖ Amplificadores
- ❖ Colchones
- ❖ Muebles
- ❖ Motos

## Principales Disposiciones Legales

La compañía se acoge a los siguientes organismos reguladores simultáneamente con la normativa legal vigente del país que es:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Comercio
- Código Civil
- Superintendencia de Compañías
  - ✓ Ley de Compañías
- Ministerio de Trabajo
  - ✓ Código de Trabajo
- Servicios de Rentas Internas
  - ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
  - ✓ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
  - ✓ Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
  - ✓ Ley de Seguridad y Salud.

Además, la compañía es agente de retención, por lo que está obligada a realizar declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y anuales del Impuesto a la Renta, de igual manera la empresa debe tener en cuenta los siguientes anexos emitidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) como el Anexo de accionistas, participes, socios, miembros del directorio y administradores, Anexo de dividendos, utilidades o beneficios, Anexo de Relación de Dependencia y Anexo Transaccional simplificado.

## Principales Proveedores

Tabla 10  
*Principales Proveedores*

RAZÓN SOCIAL	# RUC	TELÉFONO
Cartimex S.A.	´0991400427001	(04) 371-4240
Comercializadora Inter Trade Intertradecom	´0190430928001	(04) 371-42
Compañía De Laminados Y Textiles Lamitex S.A.	´0190104567001	(07) 280-4371
Corporación Jarrin Herrera Cía. Ltda.	´0190168190001	(07) 288-7718
Corporación Jcevcorp Cía. Ltda.	´0190159663001	(07) 286-3387
Crecoscorp S.A.	´0990008604001	(04) 227-5144
Electrolux C.A.	´1790854035001	02-3966400
Electrónica Siglo XXI Electrosiglo S.A.	´0991243844001	(04) 373-2121
Femar S.A.	´0992364866001	04-2523112
Gerardo Ortiz E Hijos Cía. Ltda.	´0190072002001	099 269 6211
Haceb del Ecuador S.A.	´0992396849001	099 326 8163
Importadora Tomebamba S.A.	´0190003701001	(07) 280-6144
Induglob S.A.	´0190061264001	(07) 288-2900
Innovacom	´2191745178001	098 304 5803
Marcimex S.A.	´0190001490001	(07) 370-0300
Suramerica de Motores Motsur Cía. Ltda.	´0190341992001	(07) 4134600

**Elaboración:** Las Autoras

### Políticas Empresariales

- Velar para que la empresa mantenga su buena imagen.
- Brindar productos de calidad a sus clientes generando confianza y credibilidad.
- Ofrecer atención personalizada, justa y equitativa de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.
- Dar cumplimiento a la normativa legal vigente.
- Al momento de contratar un nuevo colaborador realiza una inducción general y específica de la empresa y del departamento al que prestará sus servicios.

**Reglamento y Manuales Internos de la Compañía**

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud.
- Manual de Crédito

Manual de Cobranzas

**Estructura Organizacional**

La Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., está conformada por los siguientes niveles jerárquicos.

- **Dirección General**
  - ✓ Presidente
  - ✓ Gerente General
  - ✓ Secretaria
- **Áreas**
  - ✓ **Administración y Finanzas**
    - Contabilidad
    - Crédito y Cobranzas
  - ✓ **Sistemas**
    - Soporte Técnico
  - ✓ **Comercial**
    - Compras
    - Ventas
    - Marketing
  - ✓ **Talento Humano**
    - Reclutamiento y Selección

## Estructura Societaria

N° Socio	Cargo	Capital en N° de participaciones	Capital Total
1	Gerente General	47%	\$ 4.700,00
2	Jefe de Marketing	5%	\$ 500,00
3	Secretaría	5%	\$ 500,00
4	Jefe Ventas	2%	\$ 200,00
5	Jefe de Agencia	18%	\$ 1.800,00
6	Presidente	23%	\$ 2.300,00
TOTAL		<b>100%</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

**Fuente:** Escritura de Constitución ELECTROFETAS Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

## Análisis FODA

### Fortalezas

- El prestigio de la compañía, sus sucursales y el eficiente sistema de entrega de mercadería ha generado confianza y credibilidad en sus clientes.
- Productos con garantía, competitivos en el mercado, mejores descuentos que la competencia, facilidad de crédito a los clientes cumplidos y la diversidad de marcas y productos ha generado un amplio portafolio de clientes.
- Capacitación y experiencia laboral.
- Amplios horarios de atención y sin interrupción.
- Buen ambiente y clima laboral.
- Espíritu emprendedor de los socios y directivos de la compañía.
- Cultura organizacional, permanente innovación y diversificación de sus productos.
- Posicionamiento en el mercado.

## **Debilidades**

- Deficiente control y seguimiento de la gestión en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Falta de coordinación y comunicación entre las sucursales.
- Deficiencia del portal web con respecto a información básica de la empresa y publicidad de sus productos.
- Incorrecto embalaje de producto.
- Subcontratación de servicios (Transporte).

## **Oportunidades**

- Vender productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.
- Introducción y aceptación de nuevas líneas en el mercado.
- Globalización del mercado moderno, nos permite poder acceder a la internacionalización de nuestros productos
- Crecimiento demográfico.
- La implementación del Plan de Mejora Competitiva.

## **Amenazas**

- Competencia en el entorno.
- Disminución de la demanda (clientes).
- Incumplimiento de proveedores.
- Temporadas bajas.
- Incertidumbre sobre el comportamiento del mercado.
- Inestabilidad política y económica del país.

**Principales Empleados**

Tabla 11  
*Principales empleados de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz*

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.				
N°	NOMBRE	CÉDULA	CARGO	R. DE TRABAJO
1	Ulloa Vera Jorge Isacc	'0102211240	Jefe de Crédito y Cobranzas	Código del Trabajo
2	Loaiza Yanza Gladys Janneth	'0102426384	Asistente de Crédito	Código del Trabajo
3	Ulloa Loaiza Christian Esteban	'0106673056	Supervisor de Call Center y Cobradores	Código del Trabajo
4	Ulloa Vivanco Johana Cecibel	'0104827159	Recaudador de Call Center	Código del Trabajo
5	Villacres Carpio Ruth Teresa	'0102390143	Recaudador de Call Center	Código del Trabajo
6	García Reyes Miguel Ángel	'0102280144	Cobrador / Recaudador / Facturador / Encuestador	Código del Trabajo
7	Sinchi Vázquez Digna Piedad	'0105940753	Recaudador de Call Center	Código del Trabajo
8	Ulloa Alvarado Diana Paola	'0104838677	Recaudador de Call Center	Código del Trabajo
9	Villizhañay Coyago Milton David	'0103594396	Cobrador / Recaudador / Facturador / Encuestador	Código del Trabajo
10	Rodríguez Aguirre Jessica Mariuxi	'1710381292	Cajero no financiero	Código del Trabajo
11	Quezada Tigre Ana Cecilia	'0104505425	Asistente / Ayudante / Auxiliar De Contabilidad	Código del Trabajo
12	Parra Fernández Walter Rodrigo	'0102076338	Asistente / Ayudante / Auxiliar De Bodega	Código del Trabajo
13	Ulloa Alvarado Karen Adriana	'0104838669	Asistente / Ayudante / Auxiliar De Contabilidad	Código del Trabajo
14	Alvarado Ulloa Erik Xavier	'0104633151	Asistente / Ayudante / Auxiliar Administrativo	Código del Trabajo
15	Ulloa Vera Carmen Del Roció	'0102152592	Administrador Gerencial	Código del Trabajo
16	Cantos Torres Genaro Vinicio	'0101630655	Contador / Contador General	Código del Trabajo
17	Alvarado Ulloa María Belén	'0104633144	Asistente / Ayudante / Auxiliar De Contabilidad	Código del Trabajo
18	Ulloa Villavicencio Andrés Ismael	'0104555024	Asistente / Ayudante / Auxiliar De Contabilidad	Código del Trabajo

**Fuente:** Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

## Sistema de Información Automatizado

El sistema informático que utiliza la compañía es el sistema comercial Itree Soft, el mismo que le permite a la empresa administrar sus recursos financieros-contables, logísticos, teniendo como fin apoyar al usuario en todas las tareas administrativas de su empresa mediante un entorno integrado que les posibilite aumentar su eficiencia.

Dicho sistema cuenta con 5 módulos que son:

1. Facturación e Inventario,
2. Proveedores,
3. Cuentas por Pagar,
4. Clientes-Cartera y
5. Contabilidad los mismos que se interrelacionan de manera integral.

Referente a la seguridad del sistema, cada empleado cuenta con su propio usuario y contraseña creado por el Ingeniero en Sistemas.

## Determinación de las Áreas Críticas

A través del estudio y la información proporcionada por la compañía, la evaluación preliminar del Control Interno y a petición de los directivos de la compañía, según la importancia relativa de cada área, a la naturaleza de sus operaciones, complejidad y riesgos que involucra; los componentes a ser evaluados en la planificación específica son:

- Departamento de Crédito
- Departamento de Cobranzas

El equipo de auditoría examinará estos departamentos con el fin de lograr evidencia suficiente que ayudara a respaldar las debilidades encontradas y presentadas en el informe de auditoría.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	01/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	01/05/2020

## 3.2. Planificación Específica

### 3.2.1 Programa de Planificación Específica

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
<b>Entidad:</b> Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.				
<b>Tipo de Auditoría:</b> Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.				
<b>Período:</b> Año 2018.				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Sistema de Control Interno del Departamento de Créditos y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado &amp; Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.</li> <li>• Determinar el nivel de confianza y de riesgo del Departamento de Crédito y Cobranzas.</li> <li>• Identificar los principales procesos críticos del Departamento de Crédito y Cobranzas.</li> <li>• Definir los procedimientos que se deben aplicar en la fase de ejecución.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIÓN
1	Elabore y aplique una encuesta al Gerente y Jefe de Créditos y Cobranzas para recopilar información y conocer los controles aplicados en la empresa y en el área de estudio.	PE-01 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
2	Detalle la estructura organizacional y funciones de los empleados del Departamento de Crédito y Cobranzas para conocer los procedimientos con los que el área realiza sus actividades.	PE-02 1/4; 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
3	Solicite el listado, cargo que desempeña y perfil profesional de los empleados del Departamento de Créditos y Cobranzas, para conocer el personal con el cual cuenta el departamento.	PE-03 1/1	M.V.J.V K.A.U.A	
4	Especifique los procedimientos de registro, análisis y seguimiento que realiza el departamento, para conocer la metodología aplicada al otorgar y recuperar un crédito.	PE-04 1/4; 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
5	Elabore el flujograma de otorgación de créditos para conocer si el departamento cuenta con un adecuado proceso que ayude a la consecución de objetivos.	PE-05 1/1	M.V.J.V K.A.U.A	
6	Elabore el flujograma de recuperación de crédito con el fin de determinar si el proceso que sigue el departamento es el correcto.	PE-06 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
7	Identifique si el departamento tiene indicadores de gestión que ayuden a medir el cumplimiento de sus objetivos.	PE-07 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	

8	Detalle si el sistema informático utilizado en los procesos de crédito y cobranzas maneja información completa, confiable y oportuna.	PE-08 1/7; 7/7	M.V.J.V K.A.U.A	
9	Aplique un cuestionario de control interno según el modelo COSO III, para evaluar la efectividad de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas.	PE-09 1/18; 18/18	M.V.J.V K.A.U.A	
10	Elabore una Matriz para calificar el nivel de riesgo y establezca el enfoque de auditoría, detallando cada uno de los procedimientos a seguir en la ejecución.	PE-10 1/4; 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
11	Elabore el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno, el mismo que será entregado al gerente de la compañía; este informe deberá contener las recomendaciones.	PE-I 1/11; 11/11	M.V.J.V K.A.U.A	
12	Establezca y ejecute el Plan de Muestreo para la aplicación de los procedimientos de Auditoría.	PE-I 1/5; 5/5	M.V.J.V K.A.U.A	
<b>Elaborado por:</b>		Veronica Jarama/ Adriana Ulloa		<b>Fecha:</b> 02/05/2020
<b>Supervisado:</b>		Ing. Juan Carlos Aguirre		<b>Fecha:</b> 02/05/2020

## 3.2.2 Informe de Evaluación de Control Interno

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

### INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Cuenca, 07 de junio de 2021

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Como parte de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados matriz Cuenca, periodo 2018, se realizó el examen de evaluación de control interno, para lo cual se aplicó el Marco Integrado de Control Interno - COSO 2013 emitido por el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

El objetivos de la presente evaluación fue determinar el grado de confianza y de riesgo con respecto a los procesos desarrollados en el departamento; para el análisis se consideraron los 17 principios que consta en el Informe COSO 2013 lo que permite a la compañía a identificar aspectos importantes en los que debe mejorar para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

## **NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA**

Según el cuestionario de control interno aplicado; la empresa no cuenta con un código de ética al momento, el actuar del personal se lleva de acuerdo a la costumbre, se considera a la responsabilidad y puntualidad como valores importantes que forman parte de su cultura organizacional.

Según las Normas COSO III, principio 1 “compromiso con la integridad y valores éticos”, establece que para tener un ambiente de control efectivo es importante la creación de un código de ética o conducta, ya que tanto los empleados como los principales directivos de la compañía tendrán una guía que ayude a resolver los problemas de forma eficiente, eficaz y efectiva.

No existe un código de ética, porque los directivos orientan sus esfuerzos a las actividades operacionales de la empresa, y además no han visto la necesidad de estructurar e implementar uno.

La falta de un código de ética genera un ambiente laboral con ausencia de pautas de comportamientos adecuados y saludables para el buen manejo del personal.

### **Conclusión**

La compañía no ha estructurado un código de ética que guie el proceder y actuar del personal, esto debido a que no ha visto la necesidad de crear uno, los problemas que se presenten en la empresa se resuelven de acuerdo a la costumbre.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

1. Crear y aplicar un código de ética que contenga como base valores y principios que ayude a sus colaboradores y directivos a mantener una buena relación laboral.

## Al Jefe de Talento Humano

2. En unión con el gerente, ayudar a crear e implantar el código de ética.
3. Realizar una reunión con los colaboradores de la compañía para divulgar y socializar el código de ética, haciendo énfasis en la importancia de su aplicación.
4. Entregar una copia del código de ética a cada uno de los colaboradores de la compañía.

## NO EXISTE EVALUACIÓN NI CONTROL DEL RIESGO

Mediante la técnica de observación y el cuestionario aplicado a la empresa se determinó que no existen controles con lo referido al riesgo que permitan identificar, evaluar, medir y monitorear los mismos, la compañía se deja guiar por su intuición, pero a partir del año 2018 por criterios establecidos por el auditor externo.

Es importante realizar un estudio de los riesgos porque esto ayudaría a la empresa a conocer sus debilidades y fortalezas, siendo así al cumplimiento del COSO III en el principio 6, 7, 8 donde se establece que se debe considerar: los riesgos externos e internos, los más relevantes y los que puedan provocar fraude a la empresa.

La situación antes mencionada se debe a que la empresa no presta atención al Control Interno y las consecuencias que se pueden dar por no realizar evaluaciones de riesgo.

La falta de la evaluación y control hace que la empresa se encuentre sensible ante los riesgos internos y externos, además que la falta de mecanismo para la gestión de los mismos hace que los colaboradores de la compañía no sepan cómo actuar ante situaciones adversas, llevando así a pérdidas de oportunidades y al obtener los máximos beneficios para la compañía.

## **Conclusión**

La empresa no realiza evaluaciones ni control del riesgo, faltando así a los principios 6,7, 8 del COSO III, el mismo que no se lo ha hecho debido a que no se ha visto la necesidad, llevando así a que la empresa no pueda identificar las posibles falencias.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

5. Definir y establecer un manual de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
6. Comunicar y capacitar al personal sobre el manual de gestión de riesgos definido para mitigarlos y saber cómo actuar ante situaciones adversas.

## **NO POSEEN INDICADORES**

La compañía no posee de indicadores tanto de gestión como financieros que le permita evaluar el cumplimiento de objetivos, así como obtener información certera de la situación financiera de la empresa, de tal forma que si se encuentran debilidades poder corregirlas de forma inmediata.

De acuerdo al Marco Integral de Control Interno, en el componente “Actividades de Control Interno”, expresa que para medir la situación real del negocio con el objetivo propuesto es necesario implementar indicadores que ayuden a tomar acciones correctivas y a cumplir con las metas establecidas por la empresa.

La falta de indicadores no permite contar con una herramienta de control y supervisión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Ocasionando que la compañía no mida la optimización de sus recursos materiales y económicos.

**Conclusión**

La comercializadora no cuenta con indicadores que ayude a medir el desempeño de la empresa.

**Al Gerente General**

7. Establecer indicadores que le permitan a la compañía generar la cultura del autocontrol y mejoramiento continuo de la gestión de la empresa y del sistema de créditos y cobranzas.

**FALTA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS AL PERSONAL**

La entidad no entrega incentivos al personal con lo relacionado a los objetivos y logros alcanzados, siendo esta una debilidad; ya que sabemos que la motivación es un punto clave dentro de la empresa, debido a que el mantener motivado al personal ayudará a conseguir las metas que la compañía se ha propuesto alcanzar.

Según las Normas COSO III, principio 5-punto 2 "Medidas de desempeño, incentivos y premios" explica que la Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Esta situación se ha presentado por el descuido y desinterés de los encargados de cada departamento al no establecer políticas o normas de retribución o recompensa dentro de su manual de funciones para reconocer un trabajo bien realizado por sus colaboradores.

La falta de incentivos laborales para con los empleados, puede provocar pérdidas económicas y financieras, ya que no promueve el interés al momento de realizar las actividades.

**Conclusión**

La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad

d en el desempeño del personal, provocando en sus colaboradores desmotivación al momento de realizar sus actividades.

**Recomendación****Al Jefe de Talento Humano**

8. Elaborar incentivos que promueva el desarrollo de las actividades, reteniendo al personal valioso y con talento, no específicamente deben ser incentivos económicos, ya que existe varios métodos de incentivos orientados a la motivación como son diplomas de méritos, medallas, un día libre en fechas especiales (cumpleaños) entre otros.

**NO EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

Se pudo verificar que los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas no cuentan con un plan de capacitación constante, siendo así que la última capacitación se realizó en el mes de julio del año 2018.

Según las Normas COSO III, principio 4-punto 3 “Compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes”, establece que las organizaciones proveen la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicio externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

Esto se debe a la falta de recursos y descuido del Gerente y Jefe de Talento Humano porque son los encargados de que el personal de la compañía mantenga un sistema de capacitación oportuno con el objetivo de mejorar las competencias laborales de sus colaboradores.

Al no implementarse un plan de capacitación para el personal de crédito y cobranzas, provoca un bajo rendimiento en sus colaboradores al momento de ejecutar sus actividades, porque créditos y cobranzas es el departamento con mayor importancia en la empresa por su liquidez.

**Conclusión**

El Gerente en conjunto con el Jefe de Talento Humano no ha establecido un plan de capacitación para el personal debido a que no se cuenta con recursos necesarios para su implementación, la falta de capacitaciones al personal de créditos y cobranzas ha provocado que no se puedan realizar sus actividades de manera eficaz ni cumplir a cabalidad con lo que la empresa solicita.

**Recomendación****Al Gerente General y Jefe de Talento Humano.**

9. Implementar y mantener un plan de capacitación constante para el departamento de crédito y cobranzas, con el fin de ofrecer a los empleados mejorar sus conocimientos para poder realizar correctamente sus actividades diarias.
10. Realizar el seguimiento correspondiente para verificar que las capacitaciones se realicen con eficiencia.

**NO EXISTEN EVALUACIONES CONTINUAS E INDEPENDIENTES**

Según la evaluación de control interno se pudo determinar que no se realizan evaluaciones continuas y/o independientes a los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas.

De acuerdo al Marco Integral de Control Interno en el componente Actividades de Supervisión y Monitoreo, expresa que “la Administración debe incluir un balance de evaluaciones continuas e independientes.” Adicionalmente, en el punto 7 del principio anterior establece que “Las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva”.

Esta situación se presentó debido a que en la empresa no cuenta con una persona encargada de efectuar y documentar evaluaciones periódicas a los colaboradores.

El no realizar evaluaciones continuas y/o independientes, ocasiona que se desconozca las falencias y debilidades de los empleados del área de crédito y cobranzas, las mismas que deben ser corregidas para obtener un desempeño adecuado en todo el proceso crediticio y de esa manera mitigar riesgos futuros.

### **Conclusión**

No se realizan evaluaciones continuas y/o independientes al personal del área de crédito y cobranzas debido a que no se cuenta con una persona encargada de efectuarlas; lo que ocasiona que no se identifiquen las falencias existentes dentro del área para tomar acciones correctivas.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

11. Seleccionar a una persona encargada de realizar y efectuar las evaluaciones a los colaboradores del área.

#### **Al Jefe de Créditos y Cobranzas**

12. Realizar evaluaciones continuas con el objetivo de identificar problemas y deficiencias en el proceso de crédito y cobranzas, para aplicar los correctivos pertinentes y mantener una supervisión del funcionamiento del control interno.

### **SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INEFICIENTE**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno y aplicar el proceso de indagación al supervisor del Departamento de Crédito y Cobranzas, se pudo determinar que la segregación de funciones es ineficiente, ya que los empleados realizan múltiples actividades dentro y fuera de sus funciones.

En lo referente al Marco referencial COSO III del principio 3 punto 3 “Establecer la estructura, autoridad y responsabilidad”, indica que se debe delegar autoridad, definir responsabilidades, y utilizar procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidades, segregar funciones según sea necesario en cada uno de los niveles de la organización, analizando cada una de las aptitudes y destrezas de cada colaborador.

Esta situación se produjo debido a que no se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar todas las actividades que se requieren. El supervisor a indicada que la distribución de funciones se realiza de acuerdo al número de empleados con los que cuenta en ese momento, por lo tanto, no existe una distribución equitativa. Una buena segregación de funciones ayudaría a que cada empleado a cumplir los objetivos estructurados de la empresa; además sirve para especificar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la compañía.

La ausencia de empleados y de un correcto diseño de funciones provoca una inequitativa distribución de funciones y además que los empleados no cumplan con los objetivos de la compañía; por otra parte, la falta de colaboradores hace que el desarrollo de algunas actividades del proceso de gestión de crédito y de cobranza se efectúen de manera incompleta e incluso que se dejen de realizar debido al limitado tiempo del que disponen por una inequitativa distribución de responsabilidades.

## **Conclusión**

La compañía no cuenta con una buena segregación de funciones, debido al número de empleados con los que dispone el departamento, lo que ha ocasionado que el personal realice múltiples actividades dentro y fuera de sus funciones, provocando así una incompleta realización de algunas actividades por el limitado tiempo que disponen.

**Al Jefe de Créditos y Cobranzas**

13. Realizar un reporte de las actividades no realizadas por los colaboradores debido a la mala segregación y falta de tiempo con el fin de demostrar al Gerente y al departamento de Talento Humano la contratación de nuevos colaboradores.
14. Reestructurar las órdenes de manera equitativa con el fin de que no existe duplicidad de funciones.

**FALTA DE SUPERVISIÓN CONTINÚA EN EL PROCESO CREDITICIO**

Mediante una familiarización con el departamento y realización del cuestionario de control interno, se determinó que la persona encargada no supervisa de manera contrastante todo el proceso crediticio.

Según el Manual de Crédito y Cobranzas, en la política décima sexta menciona que: "Todos los documentos relacionados con un crédito tendrán que ser revisados por el Supervisor de crédito previo a la aprobación del crédito, en caso de tener algún documento con error deberá ser corregido inmediatamente y comunicado al jefe de crédito los problemas encontrados mediante correo electrónico. Además, se procederá a sancionar con el 5% del sueldo a los jefes de agencia en caso de no tener control de los documentos porque son los primeros en revisar; y de igual manera se sancionará a las personas de la ciudad de cuenca en caso de no comunicar a tiempo los problemas obtenidos con la revisión. En caso de reiterar serán sancionados con el 10%."

Esta situación se originó por descuido y por mala segregación de funciones del encargado de realizar el seguimiento y supervisión de la información y documentación presentada por los clientes.

La falta de supervisión de la información y documentación presentada por el cliente al momento de otorgar un crédito, ha ocasionado la no recuperación de ciertos créditos y por ende pérdidas económicas a la empresa; ya que la persona encargada de supervisar no colabora si la información es verídica y real.

## Conclusión

No existe supervisión por parte del encargado en el proceso crediticio, esto se debe al descuido y mala segregación de funciones, lo que ha ocasionado la no recuperación de ciertos créditos otorgados y pérdidas económicas a la empresa.

## Recomendación

### Al Gerente General

15. Organizar y delegar correctamente las funciones de cada uno de los empleados de la empresa para de esa manera se realicen correctamente las actividades y evitar duplicidad de funciones o exclusión de las mismas.

### Al Jefe de Créditos y Cobranzas

16. Solicitar al encargado de realizar las supervisiones, un informe mensual de las operaciones crediticias con el fin de verificar su cumplimiento.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	05/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	05/05/2020

### 3.3. PROGRAMAS DE EJECUCIÓN

PROGRAMA DE EJECUCIÓN				
<b>Entidad:</b> Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.				
<b>Tipo de Auditoría:</b> Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.				
<b>Área Auditada:</b> Área de Crédito.				
<b>Período:</b> Año 2018.				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que se cumplan con las leyes aplicables.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el área de crédito.</li> <li>• Identificar y desarrollar hallazgos.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIÓN
	<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b>			
1	De una muestra verifiqué que las solicitudes de crédito estén llenadas de manera correcta y completas con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito Décima Séptima numeral 3 establecida por el departamento.	EJ-01 1/6; 6/6	M.V.J.V K.A.U.A	
2	Analice la estructura y precisión del indicador respecto a los créditos y cobros realizados en el periodo auditado con el propósito de conocer como el área mide sus objetivos.	EJ-02 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
3	De una muestra verifiqué que las carpetas de crédito contengan todos los requisitos y documentos de respaldo para la aprobación de un crédito con el fin de dar cumplimiento a la Política de Crédito Décima Séptima.	EJ-03 1/7; 7/7	M.V.J.V K.A.U.A	
4	Verifique si los créditos otorgados cuentan con el respectivo informe de supervisión con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito Décima Octava norma establecida por el departamento de Crédito.	EJ-04 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
5	De una muestra de clientes verifiqué si la categorización está de acuerdo a lo establecido en el Manual de Crédito en su Segunda Política.	EJ-05 1/7; 7/7	M.V.J.V K.A.U.A	
6	De una muestra de solicitudes, determine si existen desviaciones o errores de los colaboradores resultantes con un nivel académico bajo.	EJ-12 1/13; 13/13	M.V.J.V K.A.U.A	

	PRUEBAS SUSTANTIVAS			
7	Analice una posible duplicidad de funciones por parte de los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas con el fin de determinar el pago de sueldos por una misma actividad.	EJ-06 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
8	Recalcule los valores de comisiones e incentivos pagados a los colaboradores con el fin de comprobar la exactitud de dichos valores con lo establecido en la tabla de comisiones del año 2018.	EJ-07 1/10; 10/10	M.V.J.V K.A.U.A	
9	Establezca indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, con el fin de conocer la gestión del año 2018.	EJ-08 1/5; 5/5	M.V.J.V K.A.U.A	
10	De una muestra de solicitudes corroboré el correcto cálculo y registro de los valores de entrada en los créditos otorgados con el propósito de comprobar la fiabilidad de la información y dar cumplimiento a la Tercera Política de Crédito.	EJ-09 1/7; 7/7	M.V.J.V K.A.U.A	
11	De una muestra compruebe el correcto cálculo de los valores del 25% de capacidad de endeudamiento del cliente con el fin de dar cumplimiento a la Segunda Política de Crédito sección "Requisitos para créditos directos".	EJ-10 1/9; 9/9	M.V.J.V K.A.U.A	
12	Verifique el nivel académico y experiencia de cada uno de los colaboradores del área de crédito con el objetivo de asegurar el cumplimiento de metas propuestas por el departamento.	EJ-11 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
13	Determine a través de un indicador el porcentaje de satisfacción de los empleados del Departamento de Crédito y Cobranza sobre el clima laboral de la compañía.	EJ-13 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
<b>Elaborado por:</b>		Veronica Jarama/ Adriana Ulloa		<b>Fecha:</b> 07/05/2020
<b>Supervisado:</b>		Ing. Juan Carlos Aguirre		<b>Fecha:</b> 07/05/2020

**P-EJ**  
**3/4**

PROGRAMA DE EJECUCIÓN				
<b>Entidad:</b> Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.				
<b>Tipo de Auditoría:</b> Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.				
<b>Área Auditada:</b> Área de Cobranzas.				
<b>Período:</b> Año 2018.				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que se cumplan con las leyes aplicables.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el área de cobranzas.</li> <li>• Identificar y desarrollar los hallazgos.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIÓN
	<b>PRUEBAS CUMPLIMIENTO</b>			
1	Verifique si el objetivo mensual presupuestado de recuperar la cartera se ha cumplido en su totalidad; utilizar indicadores.	EJ-14 1/2: 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
2	De una muestra verifiqué que los créditos en mora contengan todos los documentos de respaldo de la gestión realizada para la recuperación del mismo.	EJ-15 1/6: 6/6	M.V.J.V K.A.U.A	
3	Corrobore que los cobros realizados en los domicilios de los clientes tengan su respaldo y sean ingresados en su totalidad en el sistema con el fin de verificar que todos los movimientos hayan sido registrados.	EJ-16 1/4: 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
4	Corrobore que todos los reportes que ofrece el sistema informático ltree Soft, estén en uso y sean útiles para la toma de decisiones con el fin de cumplir con los objetivos de cobro establecidos por el departamento.	EJ-17 1/4: 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
5	De una muestra de depósitos o transferencias con cheque realizada de forma directa por el cliente concilié el valor del depósito con el valor del cobro (se da de baja en el sistema).	EJ-18 1/4: 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	

# UCUENCA

6	Verifique si las fechas de los recibos de cobros- (Cobrador) físicos coinciden con las fechas de cobro ingresadas en el sistema con el fin de comprobar que se hayan ingresado todos los movimientos y la veracidad de la información.	EJ-19 1/4; 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
7	A través de un indicador evalúe la morosidad con respecto a la cartera vencida y verificar la gestión realizada por el área de cobranzas.	EJ-20 1/2; 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
8	Revise si la compañía acoge lo establecido por el organismo de control-Superintendencia de Compañías en cuanto a las multas y recargos, con el propósito de verificar su cumplimiento.	EJ-21 1/4; 4/4	M.V.J.V K.A.U.A	
9	Verifique si el informe de cartera vencida es entregado al abogado con el fin de asegurar el cumplimiento del proceso judicial estipulado en el Manual de Créditos y Cobranzas en su Décima Novena Política.	EJ-22 1/1	M.V.J.V K.A.U.A	
10	De una muestra de créditos otorgados en el año 2018 con un score menor a 600 puntos de buro de crédito, verifique si cuentan con todos los requisitos y documentación requerida con propósito de dar cumplimiento a la Cuarta Política en estipulado en el Manual de Crédito.	EJ-23 1/3; 3/3	M.V.J.V K.A.U.A	
11	A través del índice de gestión de cobranzas, indique el promedio de entrega de notificaciones y avisos legales enviados por el abogado a los clientes con créditos vencidos, con el fin de medir la eficiencia de los colaboradores.	EJ-24 1/2 2/2	M.V.J.V K.A.U.A	
12	Revise si la tasa de interés aplicada en el proceso de refinanciamiento de una deuda está de acuerdo a lo establecido en el Banco Central.	EJ-25 1/3; 3/3	M.V.J.V K.A.U.A	
	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>			
13	Solicite la cartera de crédito del año 2018 y establecer indicadores de: Rotación de crédito e Incobrabilidad con el propósito de medir la gestión eficiente del proceso de recuperación de créditos.	EJ-26 1/3; 3/3	M.V.J.V K.A.U.A	
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	07/05/2020	
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	07/05/2020	

**3.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS****Comunicación de Resultados Provisionales****Oficio N. 008**

Cuenca, 18 de Agosto del 2022

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

La firma de Auditoría V&K Auditores adjunta el presente oficio sobre los resultados provisionales de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado y Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, correspondiente al periodo 2018, que se realizó mediante contrato de auditoría con fecha 29 de abril del año 2020, en circunstancias que exista desacuerdo con los resultados, la gerencia responderá por escrito los sustentos a los comentarios realizados por la firma de Auditoría.

Atentamente,

Veronica Jarama

**Jefe de Equipo**

**Convocatoria a la lectura del borrador del Informe de Auditoría de Gestión****Oficio N.009**

Cuenca, 1 de Septiembre del 2022

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

La firma de Auditoría V&K Auditores adjunta el presente oficio, convoca a usted a la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado y Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, correspondiente al periodo 2018, realizada mediante contrato de auditoría con fecha 29 de abril del año 2020.

La lectura del borrador del informe se realizará el día 2 de septiembre de 2022 a las 14h00 en la agencia matriz de la Comercializadora ELECTROFERTAS ubicada calle Gran Colombia 7-78 y Luis Cordero. Dado el caso de no poder asistir, le solicitamos enviar una persona en su representación y remitir por escrito los nombres, apellido y número de cédula de su representante.

Atentamente,

---

Veronica Jarama  
**Jefe de Equipo**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL  
BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMERCIALIZADORA ALVARADO Y ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA., MATRIZ CUENCA, PERIODO 2018.**

En la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, a los 2 días de septiembre de dos mil veinte y dos, a las catorce horas, se reúne en la agencia matriz de la Comercializadora ELECTROFERTAS, jefe de equipo de la firma de Auditoría y funcionarios de la compañía, para dejar constancia de la comunicación final de los resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, periodo 2018 que se realizó mediante contrato de auditoría con fecha 29 de abril del año 2020.

A continuación se procedió a la lectura del borrador del informe recalando los resultados que arrojó la Auditoría de Gestión.

Como constancia de la realización de la Conferencia final, las personas asistentes suscriben al final de esta acta:

<b>Asistentes</b>	<b>Firma</b>
Gerente General	
Jefe de Crédito y Cobranzas	
Jefe de Talento Humano	
Contador General	

Atentamente,

---

Veronica Jarama

**Jefe de Equipo**

## Comunicación de Resultados

### INFORME DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS A LA  
COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.,  
MATRIZ CUENCA, PERIODO 2018.**



**CUENCA-ECUADOR**

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO I**

Información Introductoria

### **CAPÍTULO II**

Información de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda.

### **CAPÍTULO III**

Resultados de la Evaluación de Control Interno

### **CAPÍTULO IV**

Resultados de la Auditoría

Cuenca, 25 de Agosto del 2022

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO Y ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De nuestras consideraciones.

La firma de Auditoría V&K Auditores ha realizado la Auditoría de Gestión al Departamento de Créditos y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado y Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, correspondiente al periodo 2018, dicha auditoría está elaborada a base de evidencias suficientes y adecuadas que fundamentan este informe.

Debido a la naturaleza de nuestra Auditoría, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones en el presente informe.

Atentamente,

---

Veronica Jarama

**Jefe de Equipo**

## CAPÍTULO I

### Información Introdutoria

#### Antecedentes

La Comercializadora Alvarado y Asociados ELECTROFERTAS CÍA. LTDA., no ha realizado ningún tipo de examen o auditoría desde su constitución, lo que hace que exista una necesidad imperiosa por parte de la compañía en conocer información razonablemente segura sobre la gestión administrativa de la organización, el cumplimiento de leyes, normas y políticas.

#### Motivo de la Auditoría

La Auditoría de Gestión al Departamento de Créditos y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, se desarrolla por petición de los socios, con la finalidad de ofrecer a la compañía una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades del departamento, que permita a la Administración una correcta toma de decisiones.

#### Alcance

El presente trabajo de auditoría de gestión cubre el periodo 2018, y consistirá en realizar un examen o estudio de los procesos, procedimientos, políticas y medidas de control utilizadas para llevar a cabo las actividades del departamento de crédito y cobranzas.

#### Objetivo General

Verificar que los procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa ELECTROFERTAS Cía. Ltda., se desarrollen con eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos materiales, financieros y humanos; de modo que dé cumplimiento a los estándares determinados y cumpla la normativa establecida por los organismos de control.

#### Objetivos Específicos

- a) Comprobar si los objetivos y metas planteados por la empresa fueron alcanzados.
- b) Verificar que la estructura y funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas estén delineados para contribuir a alcanzar los objetivos.
- c) Examinar que el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas cuente con las habilidades y aptitudes adecuadas, además de la cantidad de talento humano idóneo para la realización de dichas actividades.

- d) Evaluar el cumplimiento y estructura de los requisitos para el otorgamiento de créditos.
- e) Evaluar el cumplimiento de las normas o políticas con relación a las garantías solicitadas para otorgar créditos.
- f) Verificar que las estrategias y políticas en cuanto al otorgamiento y recuperación de los créditos se cumplan.
- g) Evaluar las medidas de control y supervisión para conceder y recuperar créditos.

## CAPÍTULO II

### **Información de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda.**

#### **Información General de la Institución**

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., nace el 15 de abril de 2004 como Persona Natural con RUC 010234664001, siendo uno de los dueños el Ingeniero Yury A.; pequeño negocio dedicado en sus inicios a la venta de productos de línea blanca como son cocinas, refrigeradoras y lavadoras, localizado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, calle Lamar y Borrero; en colaboración con 3 socios en inicio fundaron y aportaron económicamente para que la empresa realizara sus actividades dentro del sector comercial.

Según el Gerente General de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., al evidenciar la fidelidad de sus clientes y aceptación de sus productos en el año 2006, busco financiamiento de entidades financieras para la apertura de 4 nuevas sucursales a nivel local, en el año 2009 se realizó un estudio esporádico de mercado para conocer aquellos sectores más poblados a nivel regional y que productos tenían más grado de aceptación por la sociedad; al obtener un resultado positivo el Gerente General decidió expandirse con 5 nuevas sucursales, 3 en la Región Sierra y 2 en la Región Oriente con la venta de línea blanca y con más productos y artículos para el hogar como: televisores, camas, motos, etc., a inicios del año 2010 y finales del año 2016 la empresa continuo creciendo y expandiéndose a nivel nacional, es por ello; y por la naturaleza y fines del negocio que el Gerente General y sus 6 socios, exactamente a los 27 días del mes de mayo del año 2017 y mediante escritura pública deciden constituir a la empresa como contribuyente de responsabilidad limitada, que de acuerdo a los cambios establecidos en los estatutos por los socios de la entidad se determina a la: Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., como organismo privado, con fines de lucro, con domicilio en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, calle Gran Colombia 7-78 y Luis Cordero en la República del Ecuador, misma que está sujeta a las leyes ecuatorianas, con un plazo de

duración de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción de la escritura en el Registro Mercantil.

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., es una empresa que ha ganado gran prestigio y credibilidad en el sector comercial, con 16 años en el mercado la compañía ha transmitido confianza a sus clientes ofreciendo productos de calidad, gracias a la gran aceptación de la sociedad y a su incremento en la demanda, actualmente existen 17 sucursales distribuidas a nivel nacional.

## Misión

“Buscamos ser una empresa confiable en el Ecuador brindándoles un buen servicio y garantía con productos de excelente calidad”.

## Visión

“Trabajamos en función de seguir creciendo dentro de las diferentes ciudades del Ecuador, creando confianza tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores”.

## Valores

- **Honestidad.**- pensamos, decimos y actuamos de acuerdo a los valores y principios que promulgamos.
- **Responsabilidad.**- trabajamos permanentemente para cumplir los compromisos adquiridos.
- **Calidad.**- velamos por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- **Lealtad.**- actuamos con fidelidad en beneficio de la empresa, cuidando su imagen dentro y fuera de ella.
- **Respeto.**- valoramos la diversidad de pensamiento, raza y género, considerando el entorno.
- **Seguridad.**- consideramos a la seguridad y salud ocupacional un factor primordial de protección para nuestro talento humano y sociedad.

## Objetivos

- Contar siempre con productos y marcas de la más alta calidad.
- Brindar atención personalizada y oportuna a través de personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.
- Innovar en oferta de productos.

## Principales Actividades

Entre sus principales actividades ELECTROFERTAS Cía. Ltda., se dedica a la comercialización de electrodomésticos, motos, muebles, artículos para el hogar, llantas, y más. Con varios años de experiencia en el mercado es una empresa seria que vende productos de calidad tanto en efectivo o a crédito hasta 24 meses plazo.

## Productos Comercializados

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar con el mejor servicio y calidad ofrece distintos productos como:

- ❖ Refrigeradoras
- ❖ Cocinas
- ❖ Línea Hogar
- ❖ Lavadoras
- ❖ Vitrinas & Congeladores
- ❖ Aires Acondicionados
- ❖ Televisores
- ❖ Equipos de Sonido
- ❖ Tecnología
- ❖ Amplificadores
- ❖ Colchones
- ❖ Muebles
- ❖ Motos

## Base Legal

La compañía se acoge a los siguientes organismos reguladores simultáneamente con la normativa legal vigente del país que es:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Comercio
- Código Civil
- Superintendencia de Compañías
  - ✓ Ley de Compañías
- Ministerio de Trabajo
  - ✓ Código de Trabajo
- Servicios de Rentas Internas

- Ley de Régimen Tributario Interno
  - ✓ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
  - ✓ Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
  - ✓ Ley de Seguridad y Salud.

Además, la compañía es agente de retención, por lo que está obligada a realizar declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y anuales del Impuesto a la Renta, de igual manera la empresa debe tener en cuenta los siguientes anexos emitidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) como el Anexo de accionistas, participes, socios, miembros del directorio y administradores, Anexo de dividendos, utilidades o beneficios, Anexo de Relación de Dependencia y Anexo Transaccional simplificado.

## **Políticas Empresariales**

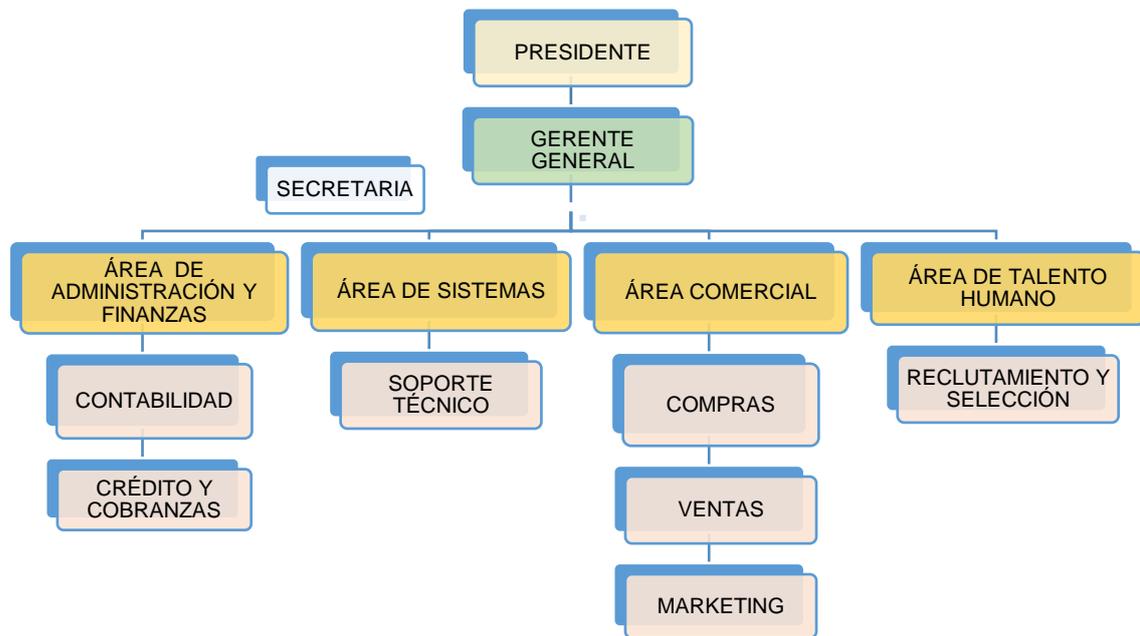
- Velar para que la empresa mantenga su buena imagen.
- Brindar productos de calidad a sus clientes generando confianza y credibilidad.
- Ofrecer atención personalizada, justa y equitativa de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.
- Dar cumplimiento a la normativa legal vigente.
- Al momento de contratar un nuevo colaborador realiza una inducción general y específica de la empresa y del departamento al que prestará sus servicios.

## **Reglamento y Manuales Internos de la Compañía**

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud.
- Manual de Crédito.
- Manual de Cobranzas.

## **Estructura Organizacional**

La Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., está conformada por los siguientes niveles jerárquicos.



Fuente: Planificación Estratégica Electrofertás Cía. Ltda.

**Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El prestigio de la compañía, sus sucursales.</li> <li>❖ Productos con garantía, competitivos en el mercado.</li> <li>❖ Mejores descuentos que la competencia, facilidad de crédito a los clientes cumplidos</li> <li>❖ Diversidad de marcas y productos</li> <li>❖ Capacitación y experiencia laboral.</li> <li>❖ Amplios horarios de atención y sin interrupción.</li> <li>❖ Buen ambiente y clima laboral.</li> <li>❖ Espíritu emprendedor de los socios y directivos de la compañía.</li> <li>❖ Cultura organizacional, permanente innovación y diversificación de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Deficiente control y seguimiento de la gestión en el cumplimiento de objetivos y metas.</li> <li>❖ Falta de coordinación y comunicación entre las sucursales.</li> <li>❖ Deficiencia del portal web con respecto a información básica de la empresa y publicidad de sus productos.</li> <li>❖ Incorrecto embalaje de producto.</li> <li>❖ Subcontratación de servicios (Transporte).</li> </ul>

❖ Posicionamiento en el mercado.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vender productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.</li> <li>❖ Introducción y aceptación de nuevas líneas en el mercado.</li> <li>❖ Globalización del mercado moderno, nos permite poder acceder a la internacionalización de nuestros productos.</li> <li>❖ Crecimiento demográfico.</li> <li>❖ La implementación del Plan de Mejora Competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competencia en el entorno.</li> <li>❖ Disminución de la demanda (clientes).</li> <li>❖ Incumplimiento de proveedores.</li> <li>❖ Temporadas bajas.</li> <li>❖ Incertidumbre sobre el comportamiento del mercado.</li> <li>❖ Inestabilidad política y económica del país.</li> </ul>

**Fuente:** Planificación Estratégica Electrofertás Cía. Ltda.

**Principales Empleados**

Principales empleados del Departamento de Crédito y Cobranzas

N°	ÁREA	CARGO	RELACIÓN DE TRABAJO
1	Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito y Cobranzas	Egresado
2	Crédito	Asistente de Crédito	Egresado
3	Crédito	Supervisor de Call Center y Cobradores	Nivel Superior
4	Crédito	Recaudador de Call Center	Bachiller
5	Crédito	Recaudador de Call Center	Bachiller
6	Cobranzas	Cobrador	Egresado

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

**CAPÍTULO III****Resultados de la Evaluación de Control Interno****NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA**

Según el cuestionario de control interno aplicado; la empresa no cuenta con un código de ética al momento, el actuar del personal se lleva de acuerdo a la costumbre, se considera a la responsabilidad y puntualidad como valores importantes que forman parte de su cultura organizacional.

Según las Normas COSO III, principio 1 “compromiso con la integridad y valores éticos”, establece que para tener un ambiente de control efectivo es importante la creación de un código de ética o conducta, porque tanto los empleados como los principales directivos de la compañía tendrán una guía que ayude a resolver los problemas de forma eficiente, eficaz y efectiva.

No existe un código de ética, ya que los directivos orientan sus esfuerzos a las actividades operacionales de la empresa, y además no han visto la necesidad de estructurar e implementar uno.

La falta de un código de ética genera un ambiente laboral con ausencia de pautas de comportamientos adecuados y saludables para el buen manejo del personal.

**Conclusión**

La compañía no ha estructurado un código de ética que guíe el proceder y actuar del personal, esto debido a que no ha visto la necesidad de crear uno, los problemas que se presenten en la empresa se resuelven de acuerdo a la costumbre.

**Recomendación****Al Gerente**

1. Crear y aplicar un código de ética que contenga como base valores y principios que ayude a sus colaboradores y directivos a mantener una buena relación laboral.

**Al Jefe de Talento Humano**

2. En unión con el gerente, ayudar a crear e implantar el código de ética.
3. Realizar una reunión con los colaboradores de la compañía para divulgar y socializar el código de ética, haciendo énfasis en la importancia de su aplicación.

4. Entregar una copia del código de ética a cada uno de los colaboradores de la compañía.

### **NO EXISTE EVALUACIÓN NI CONTROL DEL RIESGO**

Mediante la técnica de observación y el cuestionario aplicado a la empresa se determinó que no existen controles con lo referido al riesgo que permitan identificar, evaluar, medir y monitorear los mismos, la compañía se deja guiar por su intuición, pero a partir del año 2018 por criterios establecidos por el auditor externo.

Es importante realizar un estudio de los riesgos porque esto ayudaría a la empresa a conocer sus debilidades y fortalezas, siendo así al cumplimiento del COSO III en el principio 6, 7, 8 donde se establece que se debe considerar: los riesgos externos e internos, los más relevantes y los que puedan provocar fraude a la empresa.

La situación antes mencionada se debe a que la empresa no presta atención al Control Interno y las consecuencias que se pueden dar por no realizar evaluaciones de riesgo.

La falta de la evaluación y control hace que la empresa se encuentre sensible ante los riesgos internos y externos, además que la falta de mecanismo para la gestión de los mismos hace que los colaboradores de la compañía no sepan cómo actuar ante situaciones adversas, llevando así a pérdidas de oportunidades y al obtener los máximos beneficios para la compañía.

### **Conclusión**

La empresa no realiza evaluaciones ni control del riesgo, faltando así a los principios 6,7, 8 del COSO III, el mismo que no se lo ha hecho debido a que no se ha visto la necesidad, llevando así a que la empresa no pueda identificar las posibles falencias.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

5. Definir y establecer un manual de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
6. Comunicar y capacitar al personal sobre el manual de gestión de riesgos definido para mitigarlos y saber cómo actuar ante situaciones adversas.

**NO POSEEN INDICADORES**

La compañía no posee de indicadores tanto de gestión como financieros que le permita evaluar el cumplimiento de objetivos, así como obtener información certera de la situación financiera de la empresa, de tal forma que si se encuentran debilidades poder corregirlas de forma inmediata.

De acuerdo al Marco Integral de Control Interno, en el componente “Actividades de Control Interno”, expresa que para medir la situación real del negocio con el objetivo propuesto es necesario implementar indicadores que ayuden a tomar acciones correctivas y a cumplir con las metas establecidas por la empresa.

La falta de indicadores no permite contar con una herramienta de control y supervisión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Ocasionando que la compañía no mida la optimización de sus recursos materiales y económicos.

**Conclusión**

La comercializadora no cuenta con indicadores que ayude a medir el desempeño de la empresa.

**Al Gerente General**

7. Establecer indicadores que le permitan a la compañía generar la cultura del autocontrol y mejoramiento continuo de la gestión de la empresa y del sistema de créditos y cobranzas.

**FALTA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS AL PERSONAL**

La entidad no realiza incentivos al personal con lo relacionado a los objetivos y logros alcanzados, siendo esta una debilidad; ya que sabemos que la motivación es un punto clave dentro de la empresa, debido a que el mantener motivado al personal ayudará a conseguir las metas que la compañía se ha propuesto alcanzar.

Según las Normas COSO III, principio 5-punto 2 “Medidas de desempeño, incentivos y premios” explica que la Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Esta situación se ha presentado por el descuido y desinterés de los encargados de cada departamento al no establecer políticas o normas de retribución o recompensa dentro de su manual de funciones para reconocer un trabajo bien realizado por sus colaboradores.

La falta de incentivos laborales para con los empleados, puede provocar pérdidas económicas y financieras, ya que no promueve el interés al momento de realizar las actividades.

### **Conclusión**

La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal, provocando en sus colaboradores desmotivación al momento de realizar sus actividades.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Talento Humano**

8. Elaborar incentivos que promueva el desarrollo de las actividades, reteniendo al personal valioso y con talento, no específicamente deben ser incentivos económicos, ya que existe varios métodos de incentivos orientados a la motivación como son diplomas de méritos, medallas, un día libre en fechas especiales (cumpleaños) entre otros.

### **NO EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

Se pudo verificar que los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas no cuentan con un plan de capacitación constante, siendo así que la última capacitación se realizó en el mes de julio del año 2018.

Según las Normas COSO III, principio 4-punto 3 “Compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes”, establece que las organizaciones proveen la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicio externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

Esto se debe a la falta de recursos y descuido del Gerente y Jefe de Talento Humano porque son los encargados de que el personal de la compañía mantenga un sistema de capacitación oportuno con el objetivo de mejorar las competencias laborales de sus colaboradores.

Al no implementarse un plan de capacitación para el personal de crédito y cobranzas, provoca un bajo rendimiento en sus colaboradores al momento de ejecutar sus actividades, porque créditos y cobranzas es el departamento con mayor importancia en la empresa por su liquidez.

### **Conclusión**

El Gerente en conjunto con el Jefe de Talento Humano no ha establecido un plan de capacitación para el personal debido a que no se cuenta con recursos necesarios para su implementación, la falta de capacitaciones al personal de créditos y cobranzas ha provocado que no realicen las actividades de manera eficaz.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General y Jefe de Talento Humano.**

9. Implementar y mantener un plan de capacitación constante para el departamento de crédito y cobranzas, con el fin de ofrecer a los empleados el mejorar sus conocimientos para poder realizar correctamente sus actividades diarias.
10. Realizar el seguimiento correspondiente para verificar que las capacitaciones se realicen con eficiencia.

### **NO EXISTEN EVALUACIONES CONTINUAS E INDEPENDIENTES**

Según la evaluación de control interno se pudo determinar que no se realizan evaluaciones continuas y/o independientes a los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas.

De acuerdo al Marco Integral de Control Interno en el componente Actividades de Supervisión y Monitoreo, expresa que “la Administración debe incluir un balance de evaluaciones continuas e independientes.” Adicionalmente, en el punto 7 del principio anterior establece que “Las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva”.

Esta situación se presentó debido a que en la empresa no cuenta con una persona encargada de efectuar y documentar evaluaciones periódicas a los colaboradores.

El no realizar evaluaciones continuas y/o independientes, ocasiona que se desconozca las falencias y debilidades de los empleados del área de crédito y cobranzas, las mismas que deben ser corregidas para obtener un desempeño adecuado en todo el proceso crediticio y de esa manera mitigar riesgos futuros.

### **Conclusión**

No se realizan evaluaciones continuas y/o independientes al personal del área de crédito y cobranzas debido a que no se cuenta con una persona encargada de efectuarlas; lo que ocasionando que no se identifiquen las falencias existentes dentro del área para tomar acciones correctivas.

**Recomendación****Al Gerente General**

11. Seleccionar a una persona encargada de realizar y efectuar las evaluaciones a los colaboradores del área.

**Al Jefe de Créditos y Cobranzas**

12. Realizar evaluaciones continuas con el objetivo de identificar problemas y deficiencias en el proceso de crédito y cobranzas, para aplicar los correctivos pertinentes y mantener una supervisión del funcionamiento del control interno.

**SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INEFICIENTE**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno y aplicar el proceso de indagación al supervisor del Departamento de Crédito y Cobranzas, se pudo determinar que la segregación de funciones es ineficiente porque los empleados realizan múltiples actividades dentro y fuera de sus funciones.

En lo referente al Marco referencial COSO III del principio 3 punto 3 “Establecer la estructura, autoridad y responsabilidad”, indica que se debe delegar autoridad, definir responsabilidades, y utilizar procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidades, segregar funciones según sea necesario en cada uno de los niveles de la organización, analizando cada una de las aptitudes y destrezas de cada colaborador.

Esta situación se produjo debido a que no se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar todas las actividades que se requieren. El supervisor ha indicado que la distribución de funciones se realiza de acuerdo al número de empleados con los que cuenta en ese momento, por lo tanto, no existe una distribución equitativa. Una buena segregación de funciones ayudaría a que cada empleado a cumplir los objetivos estructurados de la empresa; además sirve para especificar la responsabilidad a cada una de los miembros de la compañía.

La ausencia de empleados y de un correcto diseño de funciones provoca una inequitativa distribución de funciones y además que los empleados no cumplan con los objetivos de la

compañía; además, la falta de colaboradores hace que el desarrollo de algunas actividades del proceso de gestión de crédito y de cobranza se efectúen de manera incompleta e incluso que se dejen de realizar debido al limitado tiempo del que disponen por una inequitativa distribución de responsabilidades.

### **Conclusión**

La compañía no cuenta con una buena segregación de funciones, debido al número de empleados con los que dispone el departamento, lo que ha ocasionado que el personal realice múltiples actividades dentro y fuera de sus funciones, provocando así una incompleta realización de algunas actividades por el limitado tiempo que disponen.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General y Jefe de Talento Humano**

13. Considerar la contratación personal según las necesidades del departamento, con el propósito de que la carga de trabajo sea equitativa y sus colaboradores respondan y realicen sus funciones de manera responsable.

#### **Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

14. Realizar un reporte de las actividades no realizadas por los colaboradores debido a la mala segregación y falta de tiempo con el fin de demostrar al gerente y recurso humanos la contratación de nuevos colaboradores.

15. Reestructurar las órdenes de manera equitativa con el fin de que no existe duplicidad de funciones.

### **FALTA DE SUPERVISIÓN CONTINÚA EN EL PROCESO CREDITICIO**

Mediante una familiarización con el departamento y realización del cuestionario de control interno, se determinó que la persona encargada no supervisa de manera contrastante todo el proceso crediticio.

Según el Manual de Crédito y Cobranzas, en la política décima sexta menciona que: “Todos los documentos relacionados con un crédito tendrán que ser revisados por el Supervisor de crédito previo a la aprobación del crédito, en caso de tener algún documento con error deberá ser corregido inmediatamente y comunicado al jefe de crédito los problemas encontrados mediante correo electrónico. Además, se procederá a sancionar con el 5% del sueldo a los jefes de agencia en caso de no tener control de los documentos porque son los primeros en

revisar. Y de igual manera se sancionará a las personas de la ciudad de Cuenca en caso de no comunicar a tiempo los problemas obtenidos con la revisión. En caso de reiterar serán sancionados con el 10%”.

Esta situación se originó por descuido y por mala segregación de funciones del encargado de realizar el seguimiento y supervisión de la información y documentación presentada por los clientes.

La falta de supervisión de la información y documentación presentada por el cliente al momento de otorgar un crédito, ha ocasionado la no recuperación de ciertos créditos y por ende pérdidas económicas a la empresa; ya que la persona encargada de supervisar no colabora si la información es verídica y real.

### **Conclusión**

No existe supervisión por parte del encargado en el proceso crediticio, esto se debe al descuido y mala segregación de funciones; lo que ha ocasionado la no recuperación de ciertos créditos otorgados y pérdidas económicas a la empresa.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

16. Organizar y delegar correctamente las funciones de cada uno de los empleados de la empresa para de esa manera se realicen correctamente las actividades y evitar duplicidad de funciones o exclusión de las mismas.

#### **Al Jefe de Créditos y Cobranzas**

17. Solicitar al encargado de realizar las supervisiones, un informe mensual de las operaciones crediticias con el fin de verificar su cumplimiento.

**Atentamente,**

---

**JEFE DE EQUIPO**

---

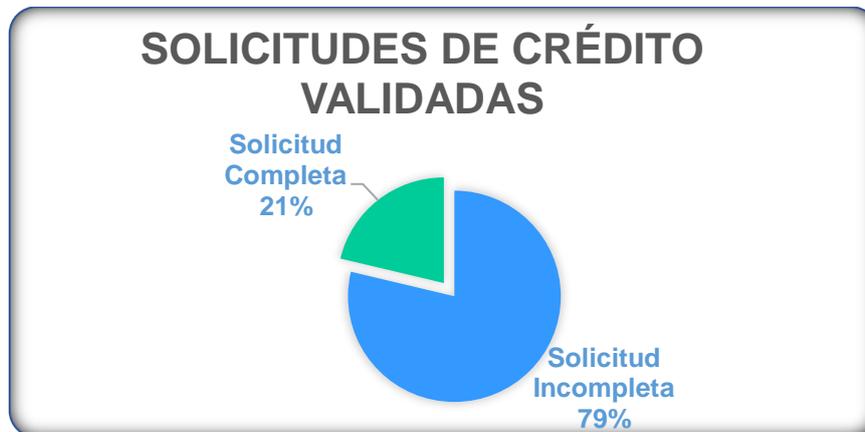
**AUDITOR OPERATIVO**

## CAPÍTULO IV

## Resultados de la Auditoría

## OMISIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO

De la investigación física realizada a un total de 315 solicitudes de crédito, otorgados a los clientes de la agencia matriz, se encontró que el 79% de las solicitudes de crédito no cuentan con la información completa, además, de la aprobación del responsable.



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

Según la Política de Crédito Décima Séptima, numeral 3 establece que: “Toda solicitud de crédito debe ser llenada correctamente en todas sus líneas, con letra legible, sin enmendaduras, ni tachones y firmada por las personas solicitantes del crédito”

Esta situación se debe a que los vendedores responsables de receptor toda la información del cliente requerida en la solicitud de crédito omiten información para agilizar el proceso y lograr vender; en un inicio se toma los datos personales para cotizar el crédito para después recopilar la demás información, pero una vez aprobado el crédito, al final no se consolida toda la información del cliente. Además, esto se debe a la falta de control por parte de los responsables de la aprobación del crédito.

Al no contar con la información completa de los clientes en las solicitudes de crédito ha provocado que no se pueda evaluar el perfil crediticio del cliente correctamente, poniendo en riesgo aproximadamente \$169.882,00.

## Conclusión

La compañía no cumple con la política establecida en el Manual de Créditos que indica que se debe receptor toda la información del cliente; ya que únicamente el 21% de solicitudes contienen la información completa del cliente, esto ocurrió debido a que los responsables por agilizar la cotización del producto y lograr vender omiten información complementaria del cliente, ocasionando un riesgo crediticio a la empresa.

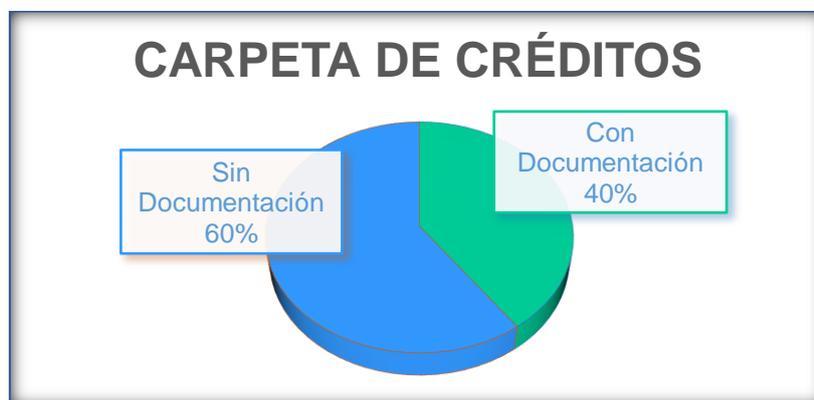
## Recomendación

### Al Jefe y Supervisor de Crédito y Cobranzas

1. Socializar con el departamento de ventas y créditos las políticas y normativas internas de crédito para el correcto uso y aplicación durante las actividades de otorgación de créditos.
2. Hacer un seguimiento para verificar a tiempo el incumplimiento de las políticas y poder corregir los errores cometidos.
3. Vigilar el cumplimiento de los procedimientos ya establecidos al momento de otorgar el crédito con el propósito de cautelar la recuperación.

## FALTA DE DOCUMENTACIÓN EN LAS CARPETAS DE CRÉDITOS

Al realizar la revisión de una muestra de 315 carpetas de créditos otorgados, se pudo verificar que la mayoría de las carpetas no contienen la documentación requerida completa y aun así se ha procedido a conceder créditos a 191 clientes.



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

Se ha inobservado el Manual de Crédito y Cobranzas en su Décima Séptima Política, Requisitos para el crédito, donde señala: “Primero.- revisión del buro.- el cliente tendrá que tener un rango de 600 a 999 puntos en el score para créditos. Segundo.- cupo de crédito.- queda establecido de \$3500 (tres quinientos dólares) para los créditos. Tercero.- solicitud de crédito.- toda solicitud de crédito debe ser llenada correctamente en todas sus líneas, con letra legible, sin enmendaduras, ni tachones y firmada por las personas solicitantes del crédito. Cuarto.- pagaré.- debe estar firmado por las personas que llegaron al acuerdo en el crédito. Este documento es de suma importancia el mismo que no debe estar con alteraciones, enmendaduras o tachones, es decir, bien legible. Quinto.- cédula de identidad.- 2 copias de cédula de identidad a colores tanto del cliente como de la cónyuge, y si hubiera garante también 2 copias. Sexto.- documentos para sustentar el crédito.- recibo de servicios básicos: luz, predio, rol de pagos, copias de ruc. Séptimo.- aprobación del crédito.- Todos los créditos estarán bajo la responsabilidad, verificación y aprobación todas las personas que se encuentren designadas. Octavo.- entrega del crédito.- se establece como requisito la factura como único documento habilitante para la entrega debidamente firmado por el cliente o persona que receipte los productos.”

Esto se debe a la falta de comunicación y control entre los encargados de receiptar y verificar que la documentación de los clientes este completa antes de aceptar y aprobar el crédito.

El incumplimiento de responsabilidades del encargado en cuanto a la recopilación de la documentación de respaldo completa, provocó que se haya aprobado 191 solicitudes por un monto aproximadamente de \$ 69.811,00

## **Conclusión**

Después de revisar las carpetas de los clientes, se verificó que los requisitos solicitados para la aprobación de un crédito no son entregados y aun así, 191 clientes han podido acceder a los créditos; provocando un análisis ineficientes en el proceso de otorgación de créditos por el incumplimiento de las funciones del encargado de recopilar la documentación de respaldo antes de otorgar un crédito.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

4. Solicitar al departamento de sistemas, implementar mecanismos dentro del software informático, botones de acceso para adjuntar la documentación de forma digital (escaneado) antes de proceder a facturar con el fin de agilizar el proceso de otorgación de crédito y evitar molestias a los clientes.

**Al Jefe de Agencia**

5. Implementar controles semanales para constatar que la documentación de respaldo esté completa.

**Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

6. Verificar que la documentación entregada por el cliente antes de acceder a un crédito este completa y sea verídica.
7. Llevar un control minucioso de la documentación que respalda la operación crediticia.

**INEFICIENTE CATEGORIZACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES**

Después de revisar el reporte de calificación de clientes en el Sistema lfree Strof, se constató que de los 315 clientes analizados, el 48% están correctamente categorizados, el 42% mal categorizados y el 11% no tiene una calificación o categorización asignada.



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

De acuerdo al Manual de Crédito, en su Segunda Política de Crédito establece que: para categorizar a sus clientes se debe considerar lo siguiente:

- Score 900 a 999 considerado como cliente tipo "AAA" fijando cupo 35000.
- Score 800 a 900 considerado como cliente doble "AA" fijando cupo 2500.
- Score 700 a 800 considerado como cliente "A" fijando un cupo de 1500.
- Score 600 a 700 considerado como cliente "A-1" fijando un cupo de 1000.

Esta situación se debe a que el sistema ltree Soft empleado para calificar a los clientes no está bien diseñado, es decir, no cuenta con todos los parámetros establecidos en el Manual

de Crédito; el sistema tiene solamente un parámetro que es los días de atraso para calificar a los clientes, le falta considerar los parámetros del buró de crédito (score de crédito) y comportamiento del cliente con respecto a las cuotas.

El incumplimiento de la política de crédito, ha provocado que se otorguen créditos a clientes mal calificados y sin calificar por un monto aproximadamente de \$113.091,00.

### **Conclusión**

El departamento de créditos y cobranzas no cuenta con un reporte de categorización de clientes completo y correcto, esto se debe a la falta de actualización del sistema informático; provocando que se otorguen créditos a clientes con calificación incorrecta y sin calificar por un monto aproximadamente de \$113.091,00.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

8. En conjunto con el departamento de crédito y cobranzas, implementar un plan de mejora en el sistema con el fin de que los reportes de categorización de clientes estén siempre actualizados y cuenten con los requerimientos requeridos por el departamento.

#### **Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

9. Solicitar al departamento de sistema actualizar la estructura del reporte de categorización de clientes considerando los parámetros establecidos en el Manual de Créditos.
10. Considerar, para la categorización o calificación del cliente, otros parámetros de análisis como el comportamiento, antigüedad y frecuencia de compra que tuvo el cliente dentro de la compañía.

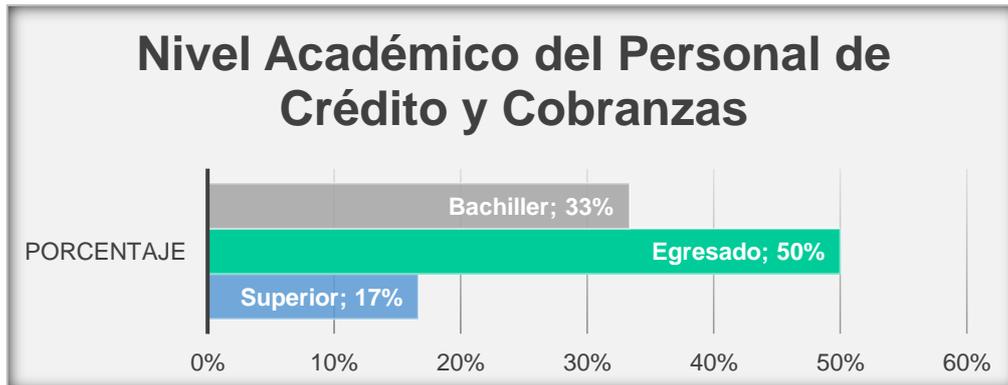
#### **Al Jefe de Sistemas**

11. Actualizar y realizar las modificaciones al reporte de categorización de clientes según las necesidades de la empresa.

### **INADECUADA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Según los procedimientos planteados al departamento de crédito y cobranzas de la empresa, se determinó que el personal del área auditada no cuenta con la instrucción profesional ni

perfil mínimo requerido por la Administración, lo mínimo requerido es personal graduado o egresado; sin embargo, se encontró 2 colaboradores que cuentan con instrucción bachiller.



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

El Jefe de Crédito y Cobranzas es el encargado de reclutar a sus nuevos colaboradores, considerando que para ocupar dicha vacante deben tener como mínimo instrucción profesional universitario titulado o en proceso de obtenerlo, con el objetivo de que el desempeño de las funciones y actividades sea eficiente.

El encargado de seleccionar al personal, no vio la importancia que conlleva contratar personal con instrucción profesional superior, ya que en ese momento solamente se consideró la experiencia que tenía cada colaborador para ocupar el puesto disponible.

El no contar con personal con instrucción profesional superior en el departamento, hace que se incurra en errores en el análisis relacionado con el proceso de otorgamiento de créditos, puesto que los 2 colaboradores con instrucción bachiller cuentan con poco conocimiento en normas o procedimientos para realizar con eficiencia las actividades encomendadas, lo que provocó incumplimiento de objetivos.

### Conclusión

El departamento de créditos al no contar con colaboradores con conocimientos profesionales y actualizados, y al ser un área importante y sensible de la compañía; ha provocado un análisis ineficiente de los clientes y en la toma decisiones del otorgamiento del crédito.

Según comentarios del personal del departamento, no se realizan capacitaciones por el costo elevado que estas representan, que por el momento no se puede solventar.

**Recomendación****Al Gerente General**

12. Dar a conocer el Manual de Funciones actualizado a todos los colaboradores de la empresa, con el propósito evitar confusión y desorden en las responsabilidades de cada departamento.

**Al Jefe de Créditos y Cobranzas**

13. Respetar las funciones y responsabilidades de reclutamiento y selección de personal del Departamento de Talento Humano.
14. Motivar al personal a través de beneficios adicionales como la flexibilidad de horarios con la posibilidad de crecimiento profesional.
15. Constituir un plan de capacitación conforme a los cargos o roles de cada colaborador, para asegurar que las actividades se desempeñen eficientemente.

**Al Departamento Talento Humano**

16. Se recomienda que para la contratación de los nuevos colaboradores se debe considerar que cumplan con el perfil profesional que necesita cada departamento; para luego realizar la debida entrevista con el jefe directo con el fin de contar con personal que cuente con el conocimiento requerido para el cargo.

**FALTA DE ANÁLISIS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS**

En la revisión realizada a la lista de clientes de dos colaboradores del área de crédito y cobranzas, los mismos que registran estudios secundarios; se verificó que el análisis en un 65% de solicitudes de créditos fueron incorrectos.

Según el Manual de Crédito y Cobranzas, en su política de las responsabilidades, del personal establece que: "Sera (n) responsable (s) Call Center,... de el o los créditos otorgados a clientes que no han cumplido las políticas establecidas, tanto en los créditos directos, créditos normales, y más aún de los créditos a clientes que no se encuentran autorizados por la empresa y que han sido otorgados".

La falta de profesionales en el tema de análisis de clientes ha causado que se presenten errores como: mala precalificación del cliente, cliente sin registro crediticio y clientes sin actualización de buro de crédito.

El otorgar créditos mal analizados y con errores pudo ocasionar pérdidas aproximadamente de \$ 90.887,00.

**Conclusión:**

La falta de formación académica en los colaboradores ha ocasionado un 65% de errores en las solicitudes de crédito, provocando que los objetivos de recuperación de cartera se vean afectados por la falta de conocimiento y de análisis en la colocación de créditos.

**Recomendación****Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

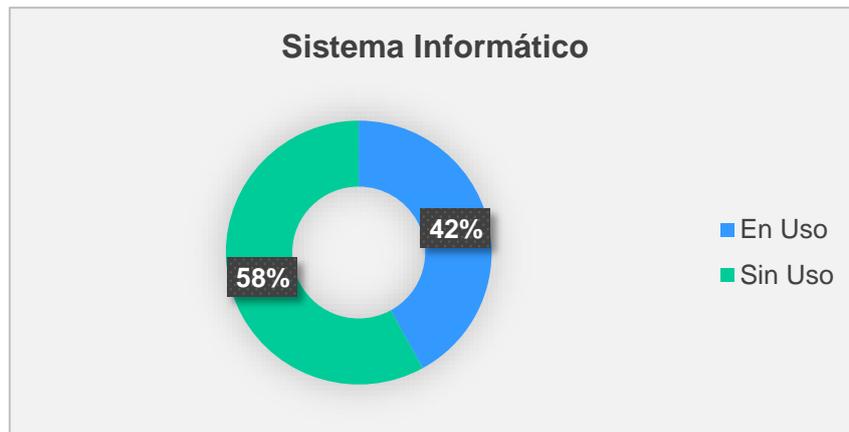
17. Gestionar en conjunto con el Departamento de Talento Humano, programas que garanticen la formación superior de sus colaboradores con el objetivo de contar con profesionales capacitados.

**Al Jefe de Talento Humano**

18. Establecer, de manera ordenada, los pasos a cumplir en el programa de reclutamiento y selección de personal idóneo para la empresa, para que finalmente sean seleccionados por la parte interesada.

**FALENCIAS EN EL SISTEMA INFORMÁTICO**

Al ingresar y revisar el sistema informático Ifree Strof específicamente el ítem de reportes, se pudo identificar que el sistema se encuentra desactualizado, ya que el 42% de los reportes no están en uso; además que de acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de Créditos, al reporte de Clientes con Saldos Vencidos le hace falta el parámetro de segmentación de la cartera en 30,60 y 90 días; así como la actualización del reporte de categorización de clientes y el de calificación de cartera por vencimiento.



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

Según lo establecido en el principio 13 del COSO III, donde indica que sé: “Procesa datos relevantes dentro de la información: los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información”.

Los errores encontrados en el sistema informático se deben a que el software no es exclusivo de la compañía, sino contratado; ya que implementar un sistema informático propio implica un costo alto, que por el momento la empresa no puede solventar.

Como efecto de un sistema informático ineficaz y desactualizado, ha provocado que los reportes contengan información incompleta y poco confiable para la toma de decisiones en el proceso de otorgación de créditos.

### **Conclusión**

El Departamento de Créditos y Cobranzas, no posee un sistema informático útil que ayude a realizar las actividades de manera eficiente y correcta; debido a que el software no es exclusivo de compañía. Lo que ha provocado problemas en el proceso de otorgación de créditos y en las operaciones con los departamentos vinculados; además, de que las correcciones solicitadas no son atendidas a tiempo.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

19. Realizar, en conjunto con el personal del departamento de créditos y cobranzas, una lista de los reportes y procesos que se deben modificar o complementar para mejorar la gestión en el proceso crediticio, y obtener información completa y verídica.
20. Requerir al departamento de sistema que los requerimientos solicitados por el área de crédito se realicen en el menor tiempo posible.

#### Al Jefe de Sistemas

21. Solicitar al proveedor del software que realice, las actualizaciones y modificaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de la empresa, especialmente del departamento de crédito y cobranzas.

#### INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVA CARTERA VENCIDA

De acuerdo al reporte de cartera vencida entregado por el Jefe de Crédito, se determinó que los créditos, con más de 90 días de vencimiento, no han sido enviados al Departamento Legal.

Cartera vencida con más de 90 días	Cartera entregada al Dpto. Legal	Cartera Provisionada
\$ 59.561,08	\$ 0.00	\$ 0.00

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

Según el Manual de Créditos, en la Política Décima Novena establecida por la empresa indica que “Después de 90 días de vencimiento del crédito, este debe ser enviado al departamento legal; este proceso de cobranza se realiza cuando el cliente no ha cumplido con sus obligaciones de pagos; es considerado el último recurso de cobranza para recuperación de cartera vencida. El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia, quienes dictan la sentencia para recuperar la deuda y los demás gastos de cobranzas incurridos en el proceso. Si el cliente no está de acuerdo con el dictamen, el juez puede determinar acciones de embargo de bienes del deudor, prendas o hipotecas inmobiliarias.”

El incumplimiento de la norma se debe a que el Jefe de créditos prefiere hacer convenios de pago con los clientes, ya que muchos de ellos han indicado que no ha realizado los pagos en los plazos establecidos porque han tenido problemas de caso fortuito o fuerza mayor.

Esta situación provoca que los créditos tengan problemas de incobrabilidad en un rubro de \$ 59.56, 08; ocasionando que la cartera vencida siga aumentando, además de pérdidas a la empresa porque dicho valor tampoco es provisionado.

### **Conclusión**

Después del estudio efectuado se determinó que el 100% de la cartera mayor a 90 días no es entregada al Departamento Legal porque la empresa busca otros mecanismos que permitan al cliente el pago de sus obligaciones sin necesidad de acciones legales, lo que ha ocasionado que la cartera vencida siga aumentando y se vuelva incobrable.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Créditos y Cobranzas**

22. Dar cumplimiento a la normativa de 90 días de vencimiento de los créditos para precautelar el cobro de la cartera y buen manejo de la misma y evitar valores altos en cuentas incobrables.

#### **Al Contador**

23. Disponer de un procedimiento para el tratamiento de la cartera vencida con el fin de realizar correctamente su contabilidad.

#### **Al Auxiliar Contable**

24. Verificar si el valor de la cartera vencida se encuentran en su totalidad provisionados, caso contrario proceder a provisionar.
25. Provisionar la cartera previa autorización del contador.

### **CRÉDITOS CON SCORE DE 600 CON DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA**

Luego de revisar la documentación de respaldo de los créditos otorgados a clientes con un score menor a 600 puntos, se encontró que un 57% de los créditos no cuenta con toda la documentación de respaldo completa para otorgar un crédito según lo estipulado en la política de créditos.

De acuerdo al Manual de Crédito, en su cuarta política expresa que: “La persona solicitante del crédito que se encuentre reportado al buró de crédito con un score menor a 599 puntos deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- El solicitante del crédito no deberá mantener demandas judiciales.
- El solicitante del crédito deberá consignar del 15 o 20% de entrada del precio venta al público.
- El solicitante del crédito deberá presentar la respectiva garantía con buen buro de crédito, historial crediticio, poseer una actividad económica, o casa propia.”

La falta de requisitos y de documentación de respaldo se debe a que no existe una sola persona encargada de otorgar dichos créditos; se ha verificado que la decisión de aprobar estos créditos la toma los socios de la empresa, entre ellos el Gerente General, Jefe de Créditos, Jefe de Ventas y Jefe de Marketing.

El incumplimiento de esta disposición, ocasionó un riesgo de cobro de la cartera por un valor de \$ 22.700,00.

### **Conclusión**

Al no contar con una sola persona encargada de analizar y aprobar los créditos con puntuación menor a 600, ha ocasionado que se otorguen créditos con documentación incompleta, provocando que la empresa tenga un riesgo de incobrabilidad aproximadamente de \$ 22.700,00.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

26. Revisar y aplicar lo establecido en el Manual de Funciones actualizado, con el fin de respetar las actividades designadas para cada área y empleado de la empresa.
27. Verificar el cumplimiento de las funciones delegadas a cada uno de los colaboradores de la empresa, para evitar futuros inconvenientes de mala jurisdicción en sus actividades.
28. Establecer normas y políticas con el fin de restringir el acceso del personal al sistema informático, respetando los módulos de cada área o departamento.

#### **Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

29. Solicitar al Gerente General, Jefe de Ventas y Jefe de Marketing, apoyar en el análisis de otorgación de créditos con un score menor a 600 puntos, más no atribuirse la potestad de aprobar independientemente los créditos sin el respectivo estudio del cliente.

30. Identificar y analizar los créditos que tienen documentación incompleta y realizar un control permanente de los mismos, con el fin de mejorar la estrategia de recuperación de cartera.

### **INDICADOR DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

La comercializadora Electrofertás Cía. Ltda., recupera sus créditos en un promedio de 172 días, un tiempo que se considera de riesgo para la empresa de no poder recuperar dichos valores.

Según las Políticas de Crédito, la empresa expresa que: “los plazos máximos en los que se debe cobrar las facturas son de 30, 60 o 90.”

Según los datos de la Superintendencia de Compañía Valores y Seguros, el sector recupera sus cuentas por cobrar en un promedio de 67 días; sin embargo, la compañía realiza sus cobros pagos cada 152 días, obteniéndose una brecha de 105 días con el sector.

Esto se debe a que la empresa no cuenta con un proceso de recuperación de cartera actualizado, además de que la Administración no ha considerado los plazos que otorgan los proveedores al momento de establecer el tiempo de cobro de las facturas a crédito.

Al no recuperar la cartera de crédito en los plazos y tiempos establecidos ha generado un riesgo alto de no poder recuperar la cartera, además de inconvenientes en el pago de sus obligaciones, especialmente de sus proveedores, porque para cubrir con estas deudas se está recurriendo a la utilización del sistema financiero (bancos).

### **Conclusión**

Al tener una rotación de 172 días en recuperación de su cartera, hace que la empresa para cumplir sus obligaciones, especialmente con sus proveedores, deba financiar sus deudas con terceros.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Ventas - Jefe de Créditos y Cobranzas**

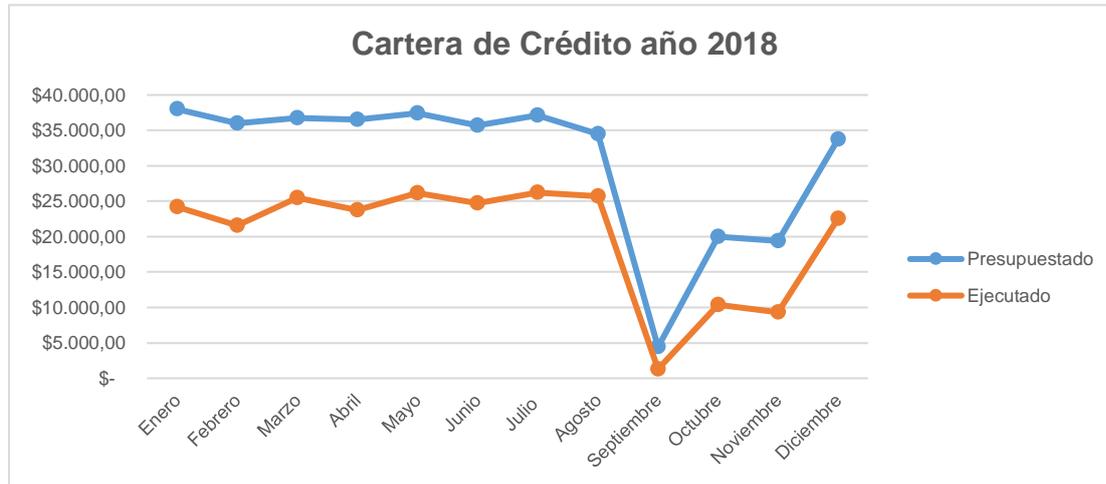
31. Establecer diferentes medios de pago como tarjetas de crédito, transferencias, cheques, etc., para controlar que los clientes cancele sus deudas.
32. Permitir a los clientes el pago de sus deudas en bonos parciales, ayudando a que no se atrasen en las cuotas de las compras realizadas.

33. Establecer en la empresa nuevas estrategias de otorgación y recuperación de créditos con el fin de precautelar los ingresos necesarios para el pago a sus proveedores.

**RECUPERACIÓN DE CARTERA PRESUPUESTADA**

La empresa muestra que se ha recuperado el 65% de su cartera presupuestada, lo que refleja que no se ha realizado un eficiente cobro del total de la cartera.

La empresa para el año 2018 se planteó el objetivo de recuperar el 80% del total de la cartera.



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

No se pudo alcanzar el objetivo debido a que en los meses de septiembre, octubre y noviembre se recuperó menos de la mitad de lo presupuestado, porque durante esos 3 meses los clientes no pagaron a tiempo sus cuotas, debido a que son meses claves en los que los socios tienen gastos (educación); además, la falta de llevar un control adecuado de las actividades y acciones realizadas para la recuperación de la cartera por la persona responsable.

Cartera de Crédito			
Total Cartera	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
2018	\$369.543,19	\$241.454,06	\$128.089,13

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

Esto provocó que la compañía no pueda alcanzar durante el periodo 2018 el monto presupuestado de \$369.543,19; pero alcanzó un 65%, lo que representa un valor de \$ 241.454,06; con una diferencia de \$ 128.089,13 dólares, respectivamente un 35% no se logró recuperar.

**Conclusión:**

La comercializadora en el año 2018 no logro recuperar el total de la cartera presupuestada, debido a la falta de control y gestión en el proceso de recuperación de la cartera, afectado a la empresa en un monto de \$ 128.089,13 dólares.

**Recomendación****Al Gerente General**

34. Solicitar al responsable realizar las actividades relacionadas con la gestión de cobranzas con el objetivo de reducir el índice de morosidad.

**Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

35. Enviar mensajes masivos cada mes a los socios, recordándoles el pago de las cuotas de sus créditos 2 días antes de su vencimiento.
36. Identificar los socios con créditos de mayor riesgo de incumplimiento de pago y realizar llamadas telefónicas 5 días antes del vencimiento de la cuota, si el caso lo amerita acercarse al domicilio del socio pasado los 6 días de retraso del pago de la cuota.
37. Destinar un número de créditos a recuperar por cada uno de los cobradores, con el fin de evitar duplicidad de actividades y gestiones, y cumplir con el proceso establecido en el Manual de Crédito y Cobranzas.

## a. Indicadores de Gestión Sugeridos

Indicador	Proceso	Definición	Fórmula de Cálculo y conclusión		Fuente	Tipo
<b>Cumplimiento de Requisitos</b>	Otorgación de Créditos	Verifique que todos los créditos concedidos cumplan con todos los requisitos establecidos en la Política de Crédito	$\frac{\text{Créditos que cumplen con los requisitos}}{\text{Muestra de créditos analizados}} \times 100$		Archivos de Crédito	Eficiencia
			$\frac{124}{315} \times 100 = 39\%$	Solo un 39% del total de créditos cumplen con todos los requisitos establecidos en el Manual de Crédito.		
<b>Cumplimiento de categorización de créditos</b>	Otorgación de Créditos	Verifique si la categorización está de acuerdo a lo establecido en el Manual de Crédito en su Segunda Política.	$\frac{N^{\circ} \text{ créditos que cumplen con la categorización}}{N^{\circ} \text{ total de la muestra}} \times 100$		Archivos de Crédito	Eficiencia
			$\frac{281}{315} \times 100 = 89\%$	Solo el 48% de los clientes están correctamente calificados.		
<b>Cumplimiento de Avisos Legales por un Abogado entregados a Créditos Vencidos</b>	Recuperación de Cartera	Determine que los créditos que se encuentren vencidos cumplan con la Política de entrega al abogado	$\frac{\text{Avisos Legales entregados a Créditos Vencidos}}{\text{Créditos Vencidos}} \times 100$		Archivos de Crédito	Eficacia
			$\frac{0}{29} \times 100 = 0\%$	De la cartera en mora no se ha enviado ninguna al departamento legal.		
		Determine el cumplimiento de la	$\frac{\text{Monto de Cartera Ejecutada}}{\text{Monto de Cartera Presupuestada}} \times 100$		Presupuesto	Eficacia

<b>Cumplimiento de Cartera Presupuestada</b>	Otorgación de Créditos	cartera presupuestada	$\frac{\$ 241.454,06}{\$ 369.543,19} \times 100 = 65\%$	El 65% se recuperó del total de la cartera presupuestada.		
<b>Recaudación de créditos a domicilio</b>	Recuperación de Cartera	Corrobore que los cobros realizados en los domicilios de los clientes tengan su respaldo.	$\frac{N^\circ \text{ total de visitas en que se recaudo}}{N^\circ \text{ total de visitas hechas}} \times 100$		Archivos de Crédito	Eficiencia
			$\frac{102}{150} \times 100 = 68\%$	El 68% de los créditos a domicilio han sido recaudados		
<b>Cumplimiento de Capacitación al personal</b>	Otorgación de Créditos	Determine el gasto utilizado en capacitación al personal de crédito y cobranzas de la compañía	$\frac{\text{Gasto en capacitación de personal}}{N^\circ \text{ de colaboradores de Crédito y Cobranzas}} \times 100$		Archivos del personal	Eficiencia
			$\frac{\$ 0}{6} \times 100 = 0\%$	En el año 2018 no se invertido en capacitar al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.		
<b>Días de Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	Recuperación de Cartera	Determine los días de rotación de cuentas por cobrar de la organización	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$		Archivos de crédito	Eficiencia
			$\frac{461928,99 \times 365}{952274,09} = 172 \text{ Dias}$	La empresa cobra cada 172 días, la recuperación de cartera.		

<b>Rotación de Cuentas por Pagar</b>	Recupera ción de Cartera	Determine la rotación que tiene en la empresa con respecto a pago a proveedores o terceros	$\frac{\text{Compras} * 360}{\text{Cuentas por Pagar Proveedores}}$		Archivos de crédito	Eficiencia
			$\frac{877334,14}{387439,37} = 152 \text{ días}$	La comercializadora paga en promedio 3,36 veces a sus proveedores, lo cual en días quiere decir que tarda alrededor de 152 días aproximadamente.		
<b>Cumplimiento de manejo de personal</b>	Otorgación de Créditos	Verifique si el personal está capacitado para ejercer sus actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de Personal Capacitado}}{N^{\circ} \text{ total de personal Matriz Cuenca}} \times 100$		Personal	Economía
			$\frac{0}{6} \times 100 = 0\%$	De los 6 colaboradores del Departamento de Crédito y Cobranzas, ninguno ha sido capacitado en el año 2018.		

**3.5. Seguimiento y Monitoreo**

<b>MATRIZ DE RECOMENDACIONES</b>				
<b>N°</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Valor Agregado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Socializar con el departamento de ventas y créditos las políticas y normativas internas de crédito para el correcto uso y aplicación durante las actividades de otorgación de créditos.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe y Supervisor de Crédito y Cobranzas	30 días
2	Hacer un seguimiento para verificar a tiempo el incumplimiento de las políticas y poder corregir los errores cometidos.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe y Supervisor de Crédito y Cobranzas	60 días
3	Vigilar el cumplimiento de los procedimientos ya establecidos al momento de otorgar el crédito con el propósito de cautelar la recuperación.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe y Supervisor de Crédito y Cobranzas	120 días
4	Solicitar al departamento de sistemas, implementar mecanismos dentro del software informático, botones de acceso para adjuntar la documentación de forma digital (escaneado) antes de proceder a facturar con el fin de agilizar el proceso de otorgación de crédito y evitar molestias a los clientes.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	30 días
5	Implementar controles semanales para constatar que la documentación de respaldo esté completa.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Agencia	30 días
6	Verificar que la documentación entregada por el cliente antes de acceder a un crédito este completa y sea verídica.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Crédito y Cobranzas	30 días
7	Llevar un control minucioso de la documentación que respalda la operación crediticia.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Crédito y Cobranzas	120 días
8	En conjunto con el departamento de crédito y cobranzas, implementar un plan de mejora en el sistema con el fin de que los reportes de categorización de clientes estén siempre actualizados y cuenten con los requerimientos requeridos por el departamento.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	30 días
9	Solicitar al departamento de sistema actualizar la estructura del reporte de categorización de clientes considerando los parámetros establecidos en el Manual de Créditos	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito	Jefe de Créditos y Cobranzas	30 días

10	Considerar, para la categorización o calificación del cliente, otros parámetros de análisis como el comportamiento, antigüedad y frecuencia de compra que tuvo el cliente dentro de la compañía.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas	30 días
11	Actualizar y realizar las modificaciones al reporte de categorización de clientes según las necesidades de la empresa.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Sistemas	60 días
12	Motivar al personal a través de beneficios adicionales como la flexibilidad de horarios con la posibilidad de crecimiento profesional.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas	90 días
13	Constituir un plan de capacitación conforme a los cargos o roles de cada colaborador, para asegurar que las actividades se desempeñen eficientemente	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito	Jefe de Créditos y Cobranzas	90 días
14	Se recomienda que para la contratación de los nuevos colaboradores se debe considerar que cumplan con el perfil profesional que necesita cada departamento; para luego realizar la debida entrevista con el jefe directo con el fin de contar con personal que cuente con el conocimiento requerido para el cargo.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Departament o Talento Humano	30 días
15	Dar a conocer el Manual de Funciones actualizado a todos los colaboradores de toda la empresa, con el propósito evitar confusión y desorden en las responsabilidades de cada departamento.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	60 días
16	Respetar las funciones y responsabilidades de reclutamiento y selección de personal del Departamento de Talento Humano.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Crédito y Cobranzas	30 días
17	Gestionar, en conjunto con el Departamento de Talento Humano, programas de estudios a los colaboradores con el objetivo de contar con profesionales capacitados.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Crédito y Cobranzas	90 días
18	Establecer, de manera ordenada, los pasos a cumplir en el programa de reclutamiento y selección de personal idóneo para la empresa, para que finalmente sean seleccionados por la parte interesada.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito	Jefe de Talento Humano	30 días
19	Realizar, en conjunto con el personal del departamento de créditos y cobranzas, una lista de los reportes y procesos que se deben modificar o complementar para mejorar la gestión en el proceso crediticio, y obtener información completa y verídica.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	60 días

20	Requerir al departamento de sistema que los requerimientos solicitados por el área de crédito se realicen en el menor tiempo posible.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	60 días
21	Solicitar al proveedor del software que realice, las actualizaciones y modificaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de la empresa, especialmente del departamento de crédito y cobranzas.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Sistemas	90 días
22	Dar cumplimiento a la normativa de 90 días de vencimiento de los créditos para precautelar el cobro de la cartera y buen manejo de la misma y evitar valores altos en cuentas incobrables.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas	120 días
23	Disponer de un procedimiento para el tratamiento de la cartera vencida con el fin de realizar correctamente su contabilidad.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Contador	60 días
24	Verificar si el valor de la cartera vencida se encuentran en su totalidad provisionados, caso contrario proceder a provisionar.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Auxiliar Contable	90 días
25	Provisionar la cartera previa autorización del contador.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Auxiliar Contable	120 días
26	Revisar y aplicar lo establecido en el Manual de Funciones actualizado, con el fin de respetar las actividades designadas para cada área y empleado de la empresa.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	60 días
27	Verificar el cumplimiento de las funciones delegadas a cada uno de los colaboradores de la empresa, para evitar futuros inconvenientes de mala jurisdicción en sus actividades	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito	Gerente General	90 días
28	Establecer normas y políticas con el fin de restringir el acceso del personal al sistema informático, respetando los módulos de cada área o departamento.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	30 días
29	Solicitar al Gerente General, Jefe de Ventas y Jefe de Marketing, apoyar en el análisis de otorgación de créditos con un score menor a 600 puntos, más no atribuirse la potestad de aprobar independientemente los créditos sin el respectivo estudio del cliente.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Crédito y Cobranzas	90 días
30	Identificar y analizar los créditos que tienen documentación incompleta y realizar un control permanente de los mismos, con el fin de mejorar la estrategia de recuperación de cartera.	Optimizará los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Crédito y Cobranzas	90 días

31	Establecer diferentes medios de pago como tarjetas de crédito, transferencias, cheques, etc., para controlar que los clientes cancele sus deudas.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Ventas - Jefe de Créditos y Cobranzas	30 días
32	Permitir a los clientes el pago de sus deudas en bonos parciales, ayudando a que no se atrasen en las cuotas de las compras realizadas.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Ventas - Jefe de Créditos y Cobranzas	90 días
33	Establecer en la empresa nuevas estrategias de otorgación y recuperación de créditos con el fin de precautelar los ingresos necesarios para el pago a sus proveedores.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Ventas - Jefe de Créditos y Cobranzas	90 días
34	Solicitar al responsable realizar las actividades relacionadas con la gestión de cobranzas con el objetivo de reducir el índice de morosidad.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Gerente General	15 días
35	Enviar mensajes masivos cada mes a los socios, recordándoles el pago de las cuotas de sus créditos 2 días antes de su vencimiento.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas	15 días
36	Identificar los socios con créditos de mayor riesgo de incumplimiento de pago y realizar llamadas telefónicas 5 días antes del vencimiento de la cuota, si el caso lo amerita acercarse al domicilio del socio pasado los 6 días de retraso del pago de la cuota.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas	30 días
37	Destinar un número de créditos a recuperar por cada uno de los cobradores, con el fin de evitar duplicidad de actividades y gestiones, y cumplir con el proceso establecido en el Manual de Crédito y Cobranzas.	Reforzará el control interno, apreciara y optimizara los procedimientos de otorgación y recuperación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas	30 días

## CAPÍTULO IV

### Conclusiones y Recomendaciones

Como producto final de la Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, periodo 2018; se concluye y recomienda lo siguiente:

#### 4.1. Conclusiones

La Auditoría de gestión es una herramienta fundamental que nos permite mejorar procedimientos y actividades; orientados al cumplimiento de objetivos planteados.

Al terminar este proyecto de Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, periodo 2018; se encontraron falencias en los procedimientos del área auditada, para ello es necesario implementar un adecuado control que permita a la empresa identificar y mitigar riesgos, además, de poder realizar sus actividades de manera eficiente que ayude a toma de decisiones.

En la planificación preliminar se encontró que la empresa no posee un código de ética, es decir sus colaboradores no tienen un marco de referencia que permita guiarse y que ayude en la solución de conflictos dentro de la organización. Por otra parte, la empresa no ha implementado un plan de capacitación para sus colaboradores; así como motivación y recompensas, provocando en ellos una falta de interés por el cumplimiento y buen desempeño de sus actividades, además, de carecer de conocimientos actualizados que permita a la empresa contar con profesionales competitivos. No se realiza evaluaciones ni controles de riesgo lo que ha llevado a que la empresa no pueda identificar posibles falencias y correcciones inmediatas. No cuenta con indicadores que permitan medir el cumplimiento de objetivos planteados, la gestión y desempeño de la organización, limitando de esta manera la toma de decisiones. Las evaluaciones continuas e independientes no se realizan, debido a que, no cuentan con personal encargado de efectuarlas, al no permitir cumplir los objetivos con un eficaz uso de los recursos. La segregación de funciones es ineficiente, lo que ha causado que las actividades no se desarrollen de forma completa, quedando inconclusas algunas actividades designadas, inclusive, la falta de compromiso y responsabilidad de los colaboradores. Por último, la falta de supervisión continúa en todo el proceso crediticio, ha ocasionado que la colocación y recuperación de créditos no sea eficaz.

En la planificación específica, se evaluó el sistema de control interno basado en COSO III, y se determinó dos componentes a auditar: “Crédito” y “Cobranzas”, mediante esta evaluación se elaboró la matriz de riesgos enfocada en los procesos de ejecución a realizarse y por consiguiente se desarrolló los procedimientos que están plasmados en los programas de trabajo por componente.

En la ejecución se desarrolló los procedimientos aplicando las pruebas sustantivas y de cumplimiento, con el objetivo de recabar evidencia que sustente los hallazgos identificados. Las pruebas aplicadas determinaron que: La recopilación de información básica y complementaria en las solicitudes de crédito debe ser completa y verídica, las mismas que permitan realizar evaluaciones crediticias a los clientes. La documentación receptada debe ser verificada y completa antes de otorgar un crédito, con el fin de asegurar que el crédito esta entregado correctamente. La responsabilidad de categorizar a un cliente es de cada call center, sin embargo debe existir supervisión y seguimiento, para lograr mitigar riesgos de créditos mal asignados. El reclutamiento del personal debe estar enfocado a los requerimientos establecidos por la Administración, evitando excepciones en el perfil del cliente; y realizado por el área responsable, con el objetivo de contar con personal calificado.

El análisis de los créditos debe ser efectuado por personal capacitado para mantener un nivel de conocimiento renovado y competitivo. El sistema informático con el que cuenta el departamento de crédito y cobranzas debe estar desarrollado de acuerdo a sus necesidades, además de estar actualizado para proveer a la empresa información útil para la toma de decisiones. Las políticas establecidas por el departamento se deben cumplir a cabalidad. Debe existir un control constante al momento de recuperar un crédito, ya que las condiciones no pueden variar sin previo análisis del cliente.

Finalmente, como resultado de la Auditoría de Gestión, se elaboró un informe, el mismo que contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, con el fin de que los procedimientos y actividades desarrolladas por el departamento sean de manera coordinada y organizada.

#### **4.2. Recomendaciones**

Una vez culminada la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas a la Comercializadora Alvarado & Asociados Cía. Ltda., Matriz Cuenca, el equipo de auditoría se permite proporcionar las siguientes recomendaciones, con el objetivo de mejorar sus procesos y la gestión del área de créditos y cobranzas.

Crear y aplicar un código de ética que contenga como base valores y principios que ayude a sus colaboradores y directivos a mantener una buena relación laboral.

Definir y establecer un manual de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el objetivo de identificarlos, mitigarlos y controlarlos.

Realizar un análisis del organigrama estructural y funcional de la empresa, con el fin de definir que exista el personal idóneo para cada área que consta en el manual de funciones y de esa manera realicen los empleados correctamente sus actividades y se evite duplicidad de funciones o exclusión de las mismas.

Solicitar al proveedor del software que realice, las actualizaciones y modificaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de la empresa, especialmente del departamento de crédito y cobranzas, y que al momento de ofrecer un crédito este emita algún tipo de comentario indicado que el cliente es vinculado; con el fin de facilitar las tareas a personal encargado.

Establecer indicadores que le permitan a la compañía generar la cultura del autocontrol y mejoramiento continuo de la gestión de la empresa y del sistema de créditos y cobranzas.

Implementar y mantener un plan de capacitación constante para el personal relacionado directa o indirectamente con el departamento de crédito y cobranzas, con el fin de ofrecer a sus colaboradores adquirir nuevos conocimientos y actualizados para evitar errores en sus actividades e incumplimiento de normativa vigente emitida por la empresa y por los entes de control.

Analizar el proceso de selección y reclutamiento de los colaboradores conjuntamente con el jefe de Talento Humano y realizar los respectivos ajustes.

Se recomienda que se realicen evaluaciones al menos 2 veces al año al área de crédito y cobranzas, con el propósito de verificar que se estén cumpliendo con eficacia y eficiencia las actividades y a su vez comprobar la incidencia de las recomendaciones emitidas en la presente auditoría.

Se recomienda a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas adquirir convenios con instituciones públicas y privadas que permitan a los estudiantes desarrollar y poner en práctica lo aprendido en nuestra vida universitaria.

Finalmente, se recomienda a la Universidad de Cuenca realizar convenios con empresas tanto públicas como privadas, para que ayuden a los estudiantes a desarrollar sus investigaciones sin dificultad y contribuyan a su formación profesional.

**ANEXOS****Anexo 1. Carta Compromiso****CARTA COMPROMISO**

Cuenca, 29 de abril del 2020

Ingeniero

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO Y ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo, la presente tiene como finalidad confirmar el acuerdo de realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas a la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., Matriz Cuenca, por el periodo 2018, con el objetivo de emitir un informe que contendrá hallazgos, conclusiones y recomendaciones que estará en beneficio de la toma de decisiones de la compañía.

La Auditoría de Gestión será desarrollada con la finalidad de evaluar los objetivos, políticas, visión, misión, competencias, y el manejo eficiente, eficaz de los recursos; que se llevará a cabo mediante el análisis de procesos, revisión y estudio de documentos por medio de la aplicación de pruebas y técnicas, con el fin de obtener información suficiente y relevante que sustente el informe de auditoría.

El fin de nuestra Auditoría de Gestión consiste en realizar un examen con el objetivo de evaluar el control interno a la empresa para determinar la eficiencia, eficacia y economía con los que se han utilizado los recursos económicos y financieros, y si con ello se han alcanzado los objetivos de la empresa. No obstante, cualquier significado relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Se espera una colaboración total de parte del personal de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., y el equipo de auditoría confía en que ellos pondrán a disposición los documentos, registro y toda aquella información que se requiera en relación con la Auditoría de Gestión.

La compensación por los servicios; será de forma gratuita, ya que se la realizara como proyecto integrador previo a la obtención del título de Contador Público Auditor.

Sírvase firmar y devolver las copias adjuntas de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos para la realización de la Auditoría de Gestión, anteriormente mencionada.

**Atentamente,**

-----  
**AUDITOR SUPERVISOR**

-----  
Miriam Veronica Jarama Villa

**AUDITOR OPERATIVO**

-----  
Karen Adriana Ulloa Alvarado

**AUDITOR OPERATIVO**

**Anexo 2. Contrato de Auditoría****CONTRATO DE AUDITORÍA N° 001-CA-AG-2020**

Ing. Yury Amadeo Alvarado Espinoza

**GERENTE GENERAL DE COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.**

Cuenca

De nuestra consideración:

En la ciudad de Cuenca a los 29 días del mes de abril del año 2020 se celebra el contrato de auditoría, debidamente autorizado por los socios de la empresa contando para el mismo con ambas partes, por un lado, la COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA., con RUC 0190440052001, domiciliada en la Ciudad de Cuenca en las calles Gran Colombia y Luis Cordero, en calidad de Representante Legal el ING. YURY AMADEO ALVARADO ESPINOZA GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA y por el otro lado en calidad de auditoras las SRTAS. MIRIAM VERONICA JARAMA VILLA con C.I. 0107157182 y KAREN ADRIANA ULLOA ALVARADO con C.I. 0104838669, domiciliadas en la Av. Loja y 12 de Abril, Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; en adelante EL AUDITOR, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indica en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.-** El equipo de auditoría se compromete a desarrollar la auditoría de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas por el período comprendido del 01 de enero 2018 al 31 de diciembre del 2018.

**SEGUNDA.-** La elaboración de documentos que respalden los procesos objeto de la auditoría, son responsabilidad de la administración, el examen por parte del AUDITOR no tiene por finalidad indagar la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencias de este trabajo será puesto a conocimiento del CLIENTE.

**TERCERA.-** El examen se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Internacionales de Auditoría y demás normas vigentes.

**CUARTA. –** Las tareas a cargo de la auditoría incluirán pruebas sustantivas y de cumplimiento aplicadas a los procesos desarrollados en la compañía, esta evaluación tiene como finalidad el determinar el grado de confiabilidad de los mismos y sobre esta base planificar el trabajo, determinando la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar. Por lo señalado, el examen no abarcará todas las cuestiones que pudieran resultar necesarios para la realización de un trabajo específico o investigación especial sobre el diseño y funcionamiento de los sistemas de control, que es responsabilidad exclusiva del CLIENTE.

**QUINTA. –** El alcance de la auditoría abarca la verificación de los procesos desarrollados en la empresa.

**SEXTA. –** EL CLIENTE otorgar acceso sin restricción alguna en lo que se refiere a la información, documentos y registros de la compañía.

**SÉPTIMA. –**En la elaboración de la Auditoría el equipo de trabajo estará conformado por 2 estudiantes egresadas de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cuenca.

**OCTAVA. –**EL AUDITOR desarrollará las actividades el 29 de abril del 2020 y se compromete a finalizar el examen el 28 de octubre del 2022, en donde emitirá el Informe Final.

**NOVENA. –**La AUDITORÍA será realizada como trabajo de titulación, por lo que no significara ningún costo para la COMPAÑÍA AUDITADA.

**DÉCIMA. –**EL AUDITOR hará entrega del informe final con el recaudo de autenticación por parte del Supervisor de Auditoría y en los términos acordados.

---

**Gerente General**

**ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.**

---

Miriam Veronica Jarama Villa

**AUDITOR OPERATIVO**

---

Karen Adriana Ulloa Alvarado

**AUDITOR OPERATIVO**

## Anexo 3: Papeles de Trabajo de la Planificación Preliminar

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Oficio de aceptación de Auditoría de Gestión.

Oficio N° 001-CA-AG-2020

Cuenca, mayo 4 del 2020

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciban un cordial saludo y al mismo tiempo por medio de la presente notificamos a usted que a nosotras Miriam Veronica Jarama Villa y Karen Adriana Ulloa Alvarado, alumnas egresadas de la carrera de Contabilidad Superior y Auditoría de la Universidad de Cuenca, se nos ha confiado realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas Agencia Matriz en la Comercializadora Alvarado & Asociado Electrofertás Cía. Ltda., por el periodo 2018, previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor.

Ya que la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., es una organización con diez y siete años de experiencia dentro del mercado y con alto prestigio, para nosotras es un honor aplicar nuestro tema de Proyecto Integrador mencionado anteriormente, en la empresa que tan acertadamente dirige. De ante mano solicitamos su total apoyo y por ende de las personas involucradas durante todo el proceso de ejecución de la Auditoría.

Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxito en sus funciones, nos despedimos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Miriam Veronica Jarama Villa

C.I.: 0107157182

\_\_\_\_\_  
Karen Adriana Ulloa Alvarado

C.I.: 0104838669

Oficio N° 002-CA-AG-2020

Cuenca, mayo 5 del 2020

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS  
ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciban un cordial saludo, el motivo de la presente es para notificarle a usted, que nosotras Miriam Veronica Jarama Villa y Karen Adriana Ulloa Alvarado, alumnas egresadas de la carrera de Contabilidad Superior y Auditoría de la Universidad de Cuenca.

Daremos inicio a la Auditoría de Gestión, al sistema de crédito y al sistema de cobranzas de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

Se procederá a desarrollar las etapas de la auditoría, con el objetivo general de verificar que las actividades, proceso y recursos estén siendo realizadas y utilizados con eficiencia, eficacia y economía para alcanzar sus objetivos y metas, a fin de emitir el informe de auditoría con las respectivas recomendaciones y conclusiones.

Por la favorable respuesta que se dé a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

---

Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada  
**AUDITOR SUPERVISOR**

PP-03  
1/1

Oficio N° 003-CA-AG-2020

Cuenca, mayo 5 del 2020

Estimado

Sr. Jorge Ulloa Vera

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA  
“COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciban un cordial saludo, el motivo de la presente es para notificarle a usted, que nosotras Miriam Veronica Jarama Villa y Karen Adriana Ulloa Alvarado, alumnas egresadas de la carrera de Contabilidad Superior y Auditoría de la Universidad de Cuenca.

Daremos inicio a la Auditoría de Gestión, al sistema de crédito y al sistema de cobranzas de la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

Se procederá a desarrollar las etapas de la auditoría, con el objetivo general de verificar que las actividades, proceso y recursos estén siendo realizadas y utilizados con eficiencia, eficacia y economía para alcanzar sus objetivos y metas, a fin de emitir el informe de auditoría con las respectivas recomendaciones y conclusiones.

Por la favorable respuesta que se dé a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada  
**AUDITOR SUPERVISOR**

Oficio N° 004-CA-AG-2020

Cuenca, mayo 6 del 2020

Estimado

Ing. Yury Amadeo Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO Y&ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo, para continuar con el proceso de Auditoría de Gestión, solicitamos nos autorice la visita a las instalaciones de la oficina matriz de la empresa, con el fin obtener un conocimiento global acerca del funcionamiento de la comercializadora e identificar las condiciones existentes para la ejecución de la Auditoría.

La visita está prevista para el día 07 de mayo a las 09:30 am, solicitamos cordialmente en caso de ser aprobada la petición se le permita total apertura al equipo de trabajo.

Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxito en sus funciones, me despido.

Atentamente,

---

Miriam Veronica Jarama Villa

**JEFE DE EQUIPO**

Oficio N° 005-CA-AG-2020

Cuenca, mayo 8 del 2020

Ingeniero

Yury Alvarado

**GERENTE GENERAL DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente, solicitamos de la manera más comedida nos facilite la normativa aplicable a la compañía, documentación que nos permitirá conocer de manera unificada a la empresa, con el fin de aplicar la etapa de Planificación Preliminar para la ejecución de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas, la información solicitada se detalla a continuación:

- Plan Estratégico de la Empresa
- Constitución de la empresa.
- Reglamentos Internos de la empresa.
- Manual de Funciones.
- Base Legal con la que se rige la empresa.

Para tomar la documentación solicitada acudiremos mi persona y la Srta. Karen Adriana Ulloa Alvarado, Auditora Operativa; el día 11 de mayo a las 09h00am.

Agradeceré enviar respuesta al correo [veronica.jarama92@ucuenca.edu.ec](mailto:veronica.jarama92@ucuenca.edu.ec) y [karenulloaa@ucuenca.edu.ec](mailto:karenulloaa@ucuenca.edu.ec).

Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxito en sus funciones, me despido.

Atentamente,

---

Miriam Veronica Jarama Villa

**JEFE DE EQUIPO**

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Planeación Estratégica.

La empresa nos facilitó el Plan Estratégico que consta de lo siguiente:

#### **Misión**

“Buscamos ser una empresa confiable en el Ecuador brindándoles un buen servicio y garantía con productos de excelente calidad”.

#### **Visión**

“Trabajamos en función de seguir creciendo dentro de las diferentes ciudades del Ecuador, creando confianza tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores”.

#### **Valores**

- **Honestidad.**- pensamos, decimos y actuamos de acuerdo a los valores y principios que promulgamos.
- **Responsabilidad.**- trabajamos permanentemente para cumplir los compromisos adquiridos.
- **Calidad.**- velamos por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- **Lealtad.**- actuamos con fidelidad en beneficio de la empresa, cuidando su imagen dentro y fuera de ella.
- **Respeto.**- valoramos la diversidad de pensamiento, raza y género, considerando el entorno.

- **Seguridad.-** consideramos a la seguridad y salud ocupacional un factor primordial de protección para nuestro talento humano y sociedad.

### Objetivos

- Contar siempre con productos y marcas de la más alta calidad.
- Brindar atención personalizada y oportuna a través de personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.
- Innovar en oferta de productos.

### Políticas Empresariales

- Velar para que la empresa mantenga su buena imagen.
- Brindar productos de calidad a sus clientes generando confianza y credibilidad.
- Ofrecer atención personalizada, justa y equitativa de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.
- Dar cumplimiento a la normativa legal vigente
- Al momento de contratar un nuevo colaborador realiza una inducción general y específica de la empresa y del departamento al que prestará sus servicios.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	10/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	10/05/2020

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Normativa legal de la compañía.

La empresa nos facilitó la Escritura Pública de Constitución de la empresa, que consta de lo siguiente:

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., se constituyó legalmente el 27 de abril de 2017 mediante escritura pública ante un Notario e inscrita en el Registro Mercantil de Cuenca el 30 de mayo de 2017. Con relación al capital y participaciones, el capital social de la compañía es de diez mil dólares de los Estados Unidos de América, dividido en diez mil participaciones sociales de un dólar de valor nominal cada una, a continuación se establece los socios y sus aportaciones a la empresa:

Socios y Aportaciones

N° Socio	Cargo	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital en N° de Prt.	Capital Total
1	Gerente General	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00	47%	\$ 4.700,00
2	Jefe de Marketing	\$ 500,00	\$ 500,00	5%	\$ 500,00
3	Secretaría	\$ 500,00	\$ 500,00	5%	\$ 500,00
4	Jefe Ventas	\$ 200,00	\$ 200,00	2%	\$ 200,00
5	Jefe de Agencia	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	18%	\$ 1.800,00
6	Presidente	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	23%	\$ 2.300,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

**Fuente:** Escritura de Constitución ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

El capital social de la compañía se ha pagado y depositado en una institución bancaria, en una cuenta a nombre de la empresa.

El ente de control, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, clasifica a la empresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada; y con la aprobación de los socios y según registro en el Libro de nombramientos del Registro Mercantil de Cuenca, se determina legalmente al Sr. Alvarado Espinoza Yury Amadeo como Gerente General de la Comercializadora Alvarado & Asociados por un periodo de 5 años, pudiendo ser reelegido.

#### **BASE LEGAL**

La compañía ELECTROFERTAS Cía. Ltda., según su naturaleza se encuentra regulado por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Comercio
- Código Civil
- Superintendencia de Compañías: (Ley de Compañías)
- Ministerio de Trabajo: (Código de Trabajo)
- Servicios de Rentas Internas: (Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: (Ley de Seguridad y Salud)

Además, la compañía es agente de retención, por lo que está obligada a realizar declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y anuales del Impuesto a la Renta, de igual manera la empresa debe tener en cuenta los siguientes anexos emitidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) como el Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores, Anexo de dividendos, utilidades o beneficios - ADI, Anexo de Relación de Dependencia y Anexo Transaccional simplificado.

## REGLAMENTOS INTERNOS

La compañía tiene reglamentos internos los mismos que se enumeran a continuación:

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud.

### Revisión general del Reglamento Interno de Trabajo

#### Clase de Contratos

**Art. 5.-** Los contratos que celebre la empresa con sus trabajadores, se realizan por escrito y se inscribirán en la Inspectoría del Trabajo, estos podrían ser:

- a) Contratos a prueba.
- b) Contrato por obra cierta.
- c) Contrato por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio.
- d) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional.
- e) A prueba.

#### Requisitos para la admisión de trabajadores

**Art. 6.-** Para ser emitido como trabajador de la compañía debe cumplir con los siguientes requisitos:

- b) Comprobar su buena conducta y honorabilidad personal a satisfacción de la compañía en especial. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 2)

#### Jornadas de Trabajo

**Art. 11.-** Dada la naturaleza de las actividades que realiza la compañía, la jornada de trabajo se efectuara de la siguiente manera:

Cuando por causas accidentales o imprevistas, de fuerza mayor u otro motivo ajeno, la voluntad del empleador, no laborará, un trabajador abonara la remuneración, sin perjuicio de las reglas siguientes:

5. La recuperación del tiempo perdido solo podrá exigirse a los trabajadores previa autorización del Inspector de trabajo, ante el cual, el empleador elevará una solicitud detallando la fecha y causa de la interrupción, el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario, así como el número y determinación de las personas a quien se deba aplicar el recargo de tiempo. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 4)

**Art. 12.-** Se concede a los trabajadores el margen de 5 minutos para registrar su asistencia, los trabajadores que llegaren con retraso a sus respectivos sitios de trabajo, deberán reportarse inmediatamente con el empleador o a quien haga sus veces de representante, y dar la razón y justificaciones de su tardanza. Cuando por alguna razón el trabajador no pudiera asistir a su labor, deberá dar aviso por el medio que le sea más idóneo a su empleador o representante de la compañía. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 4)

### **Sanciones**

**Art. 28.-** En caso de no cumplir con las obligaciones dispuestas en el Art. 24 obligaciones de los trabajadores o de incurrir en las faltas leves en el Art. 25 Prohibiciones de los trabajadores numeral 1 del este reglamento, se impondrá una amonestación verbal y por escrito. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 9)

**Art.29.-** En caso de incurrir reincidentemente en más de tres amonestaciones en las disposiciones establecidas en el Art. 28 de este reglamento, se impondrá una multa de conformidad con la Ley, hasta el 10% de la remuneración mensual del trabajador. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 9)

**Art. 30.-** En caso de ocurrencia se terminará el contrato de trabajo, previo solicitud de Visto Bueno dirigida al inspector de trabajo”. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 9)

#### **Ausencias al trabajo por enfermedad**

**Art. 32.-** La ausencia al trabajo por enfermedad será debidamente comprobada con certificados médicos a satisfacción de la empresa. Le corresponderá la remuneración básica únicamente durante los tres primeros días de la enfermedad. Los restantes días corresponden al subsidio de la enfermedad que satisface al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de conformidad con la ley. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 10)

#### **Mal uso del internet**

**Art. 34.-** Si un empleado fuese encontrado haciendo mal uso del Internet en horas de trabajo, este será sancionado bajo las políticas disciplinarias de la compañía.

#### **Lugar de trabajo libre de acoso**

**Art. 35.-** La empresa se compromete en promover un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso sexual. El trabajador que cometa algunos de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento. (Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., pág. 10)

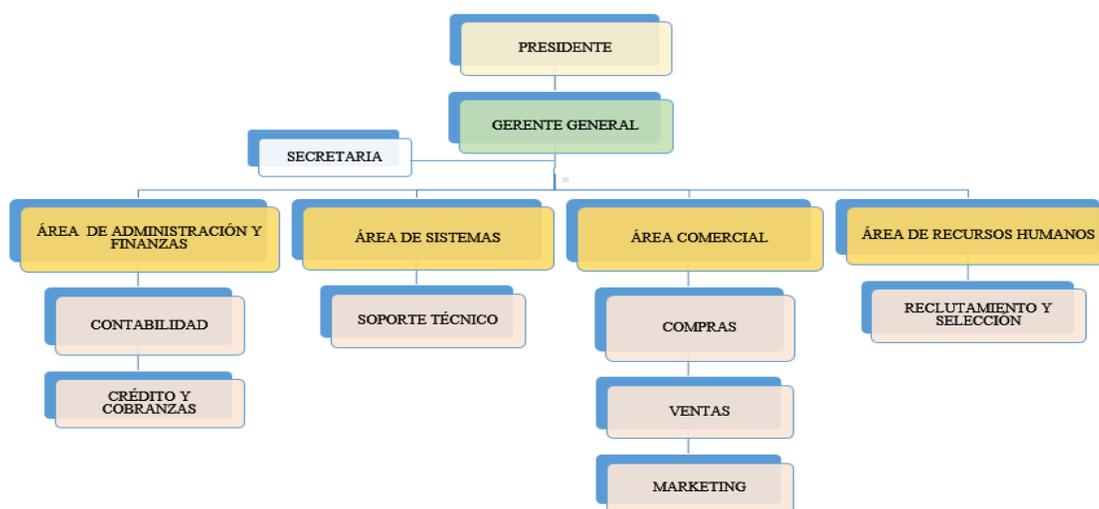
**Art.36.-** La discriminación incluye uso de la mala conducta, tanto verbal como física, que muestre insulto, desprecio, hacia un individuo sea por raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad física o psíquica y que se demuestre que el empleador incurrió en:

- a) Tener el propósito de crear un lugar de trabajo ofensivo.
- b) Tener el propósito de interferir con las funciones de trabajo con uno y varios individuos.
- c) Afectar el desempeño laboral.

d) Afectar en las oportunidades de crecimiento del trabajador.

**ORGANIGRAMA**

Actualmente, la empresa ha logrado consolidar todas las áreas.



**Fuente:** Planificación Estratégica Electrofertás Cía. Ltda.

En cuanto al organigrama estructural de la Comercializadora está conformado por:

**Presidente**

Es la persona encargada de la toma de decisiones.

**Gerente General**

La Gerencia es la encargada de administrar y controlar la gestión administrativa y financiera diferentes actividades de la comercializadora como Proyección de Caja y Bancos.

## Secretaria

Está encargada de tener al día las actas de socios y las órdenes del día, y trámites legales de la compañía.

## Área de Administración y Finanzas

Dentro de esta área se encuentra el Departamento de Contabilidad, el cual tiene como funciones tener al día la información financiera, la preparación de impuestos, control de gastos, etc., y el Departamento de Crédito y Cobranzas, mismo que administra la cartera de los clientes gestionando la recuperación de la misma.

## Área de Sistemas

Departamento dedicado específicamente al mantenimiento y evolución de sistema utilizado por la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

## Área Comercial

En esta área se encuentra el Departamento de Compras que se dedica a la gestión de compras de mercaderías. El Departamento de Ventas cumple con todo el proceso de inventario, apertura de almacenes, facturación de venta de productos y artículos de la comercializadora. El Departamento de Marketing está inmerso en todo lo referente a publicidad, actualización de precios y levantamiento de precios de la competencia.

## Área de Talento Humano

Promover a la comercializadora con el Talento Humano idóneo para llevar a cabo las actividades de la empresa, así mismo se dedica a la contratación y reclutamiento del personal.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	12/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	12/05/2020

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Matriz FODA.

**MATRIZ FODA**

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., cuenta con la siguiente matriz FODA, en la cual se menciona lo más importante:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El prestigio de la compañía, sus sucursales.</li> <li>❖ Productos con garantía, competitivos en el mercado.</li> <li>❖ Mejores descuentos que la competencia, facilidad de crédito a los clientes cumplidos</li> <li>❖ Diversidad de marcas y productos</li> <li>❖ Capacitación y experiencia laboral.</li> <li>❖ Amplios horarios de atención y sin interrupción.</li> <li>❖ Buen ambiente y clima laboral.</li> <li>❖ Espíritu emprendedor de los socios y directivos de la compañía.</li> <li>❖ Cultura organizacional, permanente innovación y diversificación de sus productos.</li> <li>❖ Posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Deficiente control y seguimiento de la gestión en el cumplimiento de objetivos y metas.</li> <li>❖ Falta de coordinación y comunicación entre las sucursales.</li> <li>❖ Deficiencia del portal web con respecto a información básica de la empresa y publicidad de sus productos.</li> <li>❖ Incorrecto embalaje de producto.</li> <li>❖ Subcontratación de servicios (Transporte).</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vender productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.</li> <li>❖ Introducción y aceptación de nuevas líneas en el mercado.</li> <li>❖ Globalización del mercado moderno, nos permite poder acceder a la internacionalización de nuestros productos.</li> <li>❖ Crecimiento demográfico.</li> <li>❖ La implementación del Plan de Mejora Competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competencia en el entorno.</li> <li>❖ Disminución de la demanda (clientes).</li> <li>❖ Incumplimiento de proveedores.</li> <li>❖ Temporadas bajas.</li> <li>❖ Incertidumbre sobre el comportamiento del mercado.</li> <li>❖ Inestabilidad política y económica del país.</li> </ul>		
<p><b>Fuente:</b> Planificación Estratégica Electrofertás Cía. Ltda.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	14/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	14/05/2020

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Visita a la organización.

El día jueves 07 de mayo del año 2020, siendo las 09h30 a.m., las personas que conformamos el equipo de trabajo, nos dirigimos a la oficina matriz de la empresa Electrofertás Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca, en la calle Gran Colombia 7-78 y Luis Cordero (Frente al Hotel el Dorado). Fuimos recibidas por el Gerente General, quien nos dirigió con el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, quienes en conjunto nos ayudaron con el recorrido por todas las instalaciones y nos presentó con el talento humano de la empresa, quienes favorablemente se comprometieron a brindarnos su apoyo en la ejecución del proyecto.

A través de las técnicas de auditoría como la constatación ocular, verbal y física se pudo observar lo siguiente:

#### DATOS GENERALES

- **Razón Social:** Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda.
- **Nombre Comercial:** Electrofertás Cía. Ltda.
- **Ruc:** 0190440052001
- **Dirección Matriz:** Calle Gran Colombia 7-78 y Luis Cordero (Frente al Hotel el Dorado).
- **Horario de Atención:** De lunes a viernes de 09h00am a 18h00pm  
Sábados de 9H00am a 13h00pm.
- **Teléfono:** 072834917 / 0728238296
- **Página Web:** [www.electrofertas.com.ec](http://www.electrofertas.com.ec)
- **Correo Electrónico:** [compras@electrofertas.com.ec](mailto:compras@electrofertas.com.ec)

**ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA EMPRESA**

Entre sus principales actividades ELECTROFERTAS Cía. Ltda., se dedica a la comercialización de electrodomésticos, motos, muebles, artículos para el hogar, llantas, y más. Con varios años de experiencia en el mercado es una empresa que vende productos de calidad tanto en efectivo o a crédito hasta 24 meses plazo.

**INFRAESTRUCTURA**

En la actualidad la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., cuenta con 17 sucursales en el país, las mismas que están ubicadas en las principales ciudades de las 3 regiones del país.

La edificación en la cual funciona la empresa matriz es arrendada, hasta el momento ninguna de las instalaciones ubicadas a nivel nacional son edificaciones propias, la infraestructura matriz está dividida en tres áreas:

**Planta Baja:**

**Departamento de Ventas:** Está conformado por 6 vendedores, los mismos que son los encargados de captar a nuevos clientes, retener a los clientes actuales y ofrecer todos los productos que la empresa posee, que son electrodomésticos, motos, entre otros.

**Departamento de Compras:** Esta función lo realiza 1 persona, la misma que es encargada de la adquisición de los productos que la empresa ofrece a sus clientes.

**Primera Planta:**

**Departamento de Contabilidad:** Está conformado por 6 colaboradores, que tienen como función organizar y realizar las actividades del área de contabilidad de acuerdo a normas y procedimientos contables.

**Departamento de Marketing:** Está representado por 1 persona, el que se desarrolla la función de investigación de mercado, promoción de ventas, publicidad de los productos.

**Departamento de Selección y Reclutamiento:** Lo realiza 1 persona, que tiene como función el gestionar el proceso de selección de un nuevo colaborador de la empresa.

**Segunda Planta:**

**Departamento de Crédito y Cobranzas:** Está conformado por 6 colaboradores, donde su función es identificar a los clientes antes de otorgar el crédito, análisis de créditos otorgados, cartera por vencer, cartera vencida, etc.

**Departamento de Soporte Técnico:** Está conformado por 2 personas, las mismas que proporcionan a la empresa el mantenimiento y soporte del sistema.

Además, de lo detallado anteriormente la empresa cuenta con un espacio pequeño como cafetería, en cada planta existe un extintor y cámaras como medida de seguridad y vigilancia de la compañía, de esta manera hemos podido conocer de forma general su estructura física y recopilar información que va a ser de gran utilidad en el proceso de la auditoría.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	15/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	15/05/2020

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Revisión del informe de auditorías anteriores.

Según información proporcionada por el contador.

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., no ha sido auditada por ninguna firma de auditoría antes del periodo 2018, pero cabe recalcar que la empresa a partir del año 2017 se convirtió en compañía después de 14 años como Persona Natural.

Según la Resolución N° SCVS-INC-DNCDN-2016-011 de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, publicada en el Registro Oficial N°. 879 de 11 de noviembre de 2016, la Comercializadora está obligada a contratar una auditoría externa porque cumple con lo que dice la resolución en su Art. 2 literal c):

Están obligadas a contratar auditoría externa: “Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos en activos excedan los quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 500.000,00)”.

La Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., cuenta con aproximadamente tres millones setecientos mil dólares (US\$ 3.700.000,00) de activos; por lo tanto, según resolución de la Superintendencia de Compañía, la compañía ha contratado una auditoría externa a los estados financieros por el periodo correspondiente al 1 de enero al 31 de diciembre del 2019.

PP-5

2/2

En lo que se refiere, al Departamento de Crédito y Cobranzas indica que la compañía no ha realizado ningún tipo de estudio o investigación, para conocer la eficiencia, eficacia o economía de cómo se realizan las actividades o manejan los recursos del mismo.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	18/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	18/05/2020

**PP-6**  
**1/15**

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Cuestionario Preliminar de Control Interno COSO III

<b>CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO COSO III</b>						
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>						
N°	PREGUNTAS	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.</b>						
1	¿En la compañía existe un Código de Ética?		X	10	0	
2	¿El Código de Ética ha sido difundido a todo el personal y se ha verificado su comprensión?		X	10	0	No cuentan con un código de ética.
3	¿La empresa ha pensado en establecer un Código de Ética?	X		10	10	
4	¿En la empresa se comunican posibles violaciones a los valores éticos y mala conducta de los colaboradores?	X		10	10	No posee un Código de Ética formal pero las posibles quejas se las hace al jefe inmediato.
5	¿Existe un Reglamento Interno debidamente aprobado?	X		10	10	
6	¿Cuándo existe alguna actualización en el Reglamento Interno o normativa interna se comunica a todo el personal en forma escrita?	X		10	10	
7	¿El Reglamento Interno se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso para todo el personal?	X		10	5	Cada Administrador tiene una copia del Reglamento Interno.
8	¿Los colaboradores conocen las sanciones por no cumplir lo establecido en la normativa interna de la compañía?	X		10	10	

**PP-6**  
**2/15**

9	¿Existe un ambiente de integridad y comportamiento ético dentro de la compañía con respecto a cada uno de los departamentos?	X		10	10	
<b>2. Demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles interno.</b>						
10	¿La estructura del Directorio está de acuerdo con el tamaño y complejidad de la compañía?	X		10	10	
11	¿El Directorio conoce sus responsabilidades y funciones de monitoreo sobre gestión, reporte financiero y control interno?	X		10	10	
12	¿Conoce todo el personal la misión, visión de la compañía, así como los objetivos a alcanzar?	X		10	10	
13	¿El gerente y sus colaboradores cuidan la imagen de la empresa?	X		10	10	
14	¿Existen métodos para motiva e incentivar a sus colaboradores?	X		10	5	No se aplica en todas las agencias.
15	¿La empresa cuenta con un software para la administración de la información?	X		10	10	
16	¿La compañía cuenta con mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos?	X		10	10	
<b>3. Establece las estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades</b>						
17	¿La compañía cuenta con una estructura organizativa actualizada y por escrito?	X		10	10	
18	¿La estructura organizativa está establecida de acuerdo a las necesidades y actividades de la empresa?	X		10	10	
19	¿Se identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		10	10	
20	¿Posee la empresa con un manual de funciones actualizado?		X	10	0	
21	¿Cada departamento tiene definido claramente las funciones a realizar de acuerdo a su cargo?	X		10	5	Las funciones no son bien definidas, existe de forma verbal.

**PP-6**  
**3/15**

22	¿El Gerente General o el responsable se aseguran que sus colaboradores conozcan los documentos, normativa y manuales que regulan las actividades de la compañía?	X		10	10	El departamento de RRHH cumple con esta función.
23	¿El personal es adecuado al tamaño y la naturaleza de las actividades de la empresa?		X	10	0	
<b>4. Demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.</b>						
24	¿La compañía cuenta con políticas para realizar el reclutamiento y selección de su nuevo colaborador?	X		10	5	Existe de forma verbal.
25	¿Existe una persona responsable para realizar la inducción o reintroducción a los colaboradores que ingresa a la compañía?	X		10	10	
26	¿Considera Usted que el personal posee aptitudes y actitudes para realizar su trabajo?	X		10	10	
27	¿La compañía proporciona capacitaciones a su personal?	X		10	5	No a todos los departamentos.
28	¿La empresa brinda las facilidades necesarias para que se capaciten independientemente?	X		10	5	A veces de acuerdo a las necesidades de la empresa.
29	¿La empresa procura la estabilidad de sus colaboradores que demuestren desempeños favorables?		X	10	0	
<b>5. Define las responsabilidades de las personas a nivel de Control Interno.</b>						
30	¿La Gerencia y los socios velan por el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como a largo plazo?	X		10	10	
31	¿Se comunica el cumplimiento de objetivos y metas de manera permanente a todas las áreas de la compañía?	X		10	10	
32	¿Todo el personal conoce las responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponde?	X		10	10	
33	¿La empresa realiza incentivos al personal con respecto a objetivos y logros alcanzados?		X	10	0	

**PP-6**  
**4/15**

34	¿La compañía proporciona a sus colaboradores la ropa de trabajo oportuna, adecuada y necesaria?	X		10	10	
35	¿La compañía evalúa el desempeño de sus colaboradores?		X	10	0	
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 35</b>				<b>350</b>	<b>250</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>71%</b>	<b>Moderado</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>29%</b>	<b>Moderado</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
<b>6. Define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</b>						
36	¿Los objetivos de la compañía han sido comunicados y entendidos en todos los departamentos de la empresa?	X		10	5	Se comunica pero no se evalúa su entendimiento.
37	¿La empresa ha establecido objetivos y metas específicos para cada departamento?	X		10	5	Para el departamento de Ventas y Crédito y Cobranzas.
38	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades?		X	10	0	
39	¿La compañía ha establecido sus objetivos de manera clara que le permita identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los mismos?	X		10	5	No se realiza evaluación de riesgos.
40	¿La entidad aplica un plan de prevención para enfrentar los riesgos identificados?	X		10	5	No existe de manera escrita.
<b>7. Identifica y analiza los riesgos.</b>						
41	¿La compañía asignó responsables para identificar y analizar los riesgos?		X	10	0	
42	¿Existen planes de contingencia para identificar eventos de riesgo internos como externos?		X	10	0	
43	¿Se evalúa periódicamente los riesgos, con el propósito de saber si los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos?		X	10	0	No aplica porque no hay planes para identificar riesgos.

**PP-6**  
**5/15**

44	¿En el proceso de evaluación de riesgos se analizan fallas en los controles que pueden haber provocado en el pasado como son: errores en la información, incumplimientos de la normativa o leyes, o la pérdida de recursos?	X		10	0	
45	¿La empresa cuenta con planes de Seguridad y Salud formalmente establecido?	X		10	10	Existe Reglamento de Seguridad, Salud e Higiene.
46	¿El personal está capacitado para el reconocimiento de riesgos laborales en sus áreas de trabajo?		X	10	0	
47	¿Si se identifica algún riesgo, el personal conoce el procedimiento a seguir?		X	10	0	No porque no cuentan con un plan de capacitación.
<b>8. Evalúa el riesgo de fraude.</b>						
48	¿Considera usted que sus colaboradores participen en acciones inapropiadas?		X	10	0	
49	¿La empresa realiza la revisión periódica de las áreas o departamentos susceptibles de posibles actos de fraude, para garantizar que estén operando adecuadamente?	X		10	10	
50	¿La empresa realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos?		X	10	0	
51	¿La empresa registra sus transacciones en el momento que ocurre?		X	10	0	
52	¿En la empresa existen mecanismos para almacenar los documentos?	X		10	10	
53	¿Existen métodos que aseguren la confiabilidad de información para evitar la existencia de riesgo de que la información sea alterada o errónea?	X		10	5	Por errores de cálculo, mala interpretación de la cuentas.
<b>9. Identifica y analiza los cambios que podrán afectar al Control Interno</b>						
54	¿En la identificación y valoración de riesgos, se tiene en cuenta cambios que puedan afectar a la empresa como: contexto económico, social y legal; importaciones; entorno operacional; sistemas informáticos y crecimiento organizacional?		X	10	0	
55	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la compañía?	X		10	5	No en su totalidad.

**PP-6**  
**6/15**

56	¿La Gerencia muestra interés respecto al Sistema de Control Interno mediante reuniones u otro medio de comunicación?	X		10	10	
57	¿Se supervisa y controla en forma continua el Sistema de Control Interno?	X		10	5	Cada vez que existe inconsistencias.
58	¿Se han realizado Auditorías Internas o Externas?	X		10	10	
59	¿La empresa cuenta con personal de seguridad en sus instalaciones?		X	10	0	
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 24</b>				<b>240</b>	<b>85</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>35%</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>65%</b>	<b>Alto</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>10. Define y desarrolla actividades de control que mitiguen los riesgos.</b>						
60	¿Se ha diseñado actividades de control en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos empresariales?		X	10	0	
61	¿La empresa realiza controles preventivos que ayuden a identificarlos antes que ocurran?		X	10	0	
62	¿Se ha establecido acciones correctivas en caso de incumplimiento de las actividades de control establecidas?	X		10	10	
63	¿La compañía realiza rotación periódica del personal en puestos susceptibles a riesgos?	X		10	0	
64	¿Se han implementado controles para la seguridad física de la empresa?	X		10	5	Alarmas de seguridad.
<b>11. Define y desarrolla controles generales sobre tecnología.</b>						
65	¿La empresa ha establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, seguridad, desarrollo y mantenimiento del software?	X		10	10	
66	¿Existen controles de medidas de prevención y detección de software maliciosos y virus informáticos?	X		10	10	
67	¿Las calves y usuarios tienen confidencialidad, es decir cada miembro de la empresa posee su respectivo usuario y clave?	X		10	10	
68	¿Tiene controles implementados para asegurar que el acceso a la información se realice por el personal autorizado?	X		10	10	

**PP-6**  
**7/15**

69	¿Se realizan actividades de control para actualizar los accesos cuando el personal cambia de funciones, de trabajo o se retira de la empresa?	X		10	10	
70	¿La empresa cuenta con un plan de recuperación de información y datos ante desastres informáticos?	X		10	5	Solo daños del sistema.
71	¿Los equipos de cómputo, contribuyen al desarrollo adecuado de las actividades de la compañía?	X		10	5	No en su totalidad.
72	¿Cuenta la compañía con licencias y contratos para el funcionamiento y mantenimiento de los equipos?	X		10	10	
73	¿Se cuenta con un plan de adquisiciones o renovación de equipos?	X		10	10	
<b>12. Despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos.</b>						
74	¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para cada proceso que lleve a cabo?	X		10	5	No para todos los procesos.
75	¿Las políticas y procedimientos están documentados y divulgados para un mejor desarrollo de los mismos?	X		10	5	No todos están por escrito, pero se ha dado a conocer de manera verbal.
76	¿Se han establecido responsables para la ejecución de políticas y procedimiento?	X		10	10	
77	¿La empresa cuenta con un lugar específico en donde estén los documentos de políticas y procedimientos, de tal manera que ante una duda o inquietud un colaborador puede realizar una consulta de manera ágil?	X		10	10	
78	¿Se lleva un registro de la entrega de políticas y procedimientos a cada colaborador?	X		10	10	Se hace un registro de entrega, firmar.
79	¿Se revisa periódicamente las políticas, procedimientos y actividades de control para mantener relevancia y eficiencia en el logro de los objetivos?		X	10	0	
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 20</b>				<b>200</b>	<b>135</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>68%</b>	<b>Moderado</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>32%</b>	<b>Moderado</b>

**PP-6**  
**8/15**

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
<b>13. Genera y utiliza información relevante y de calidad.</b>						
80	¿Existen procedimientos para la integración de la información en todos los departamentos de la empresa?	X		10	10	
81	¿La información es suministrada a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades?	X		10	10	
82	¿La información presentada por la entidad, es proporcionada por medios confiables?	X		10	10	
83	¿La información es de calidad, está actualizada y es accesible?	X		10	5	Falta de calidad en la información.
84	¿Evalúa periódicamente las líneas de comunicación establecidas en la entidad?		X	10	0	
85	¿Los sistemas de información que usa la entidad facilitan la toma de decisiones?		X	10	0	
<b>14. Comunica información internamente.</b>						
86	¿La empresa ha entregado a sus colaboradores información como el código de ética, reglamentos, manuales, etc.?	X		10	10	
87	¿Existe comunicación hacia los empleados sobre reglas o políticas que tiene la entidad por parte de niveles superiores?	X		10	10	
88	¿La Alta Dirección considera la opinión de sus colaboradores que mejoren el desempeño y productividad de la empresa?	X		10	10	
89	¿Existe buena comunicación entre los empleados y socios de la empresa?		X	10	0	
90	¿La comunicación e información que posee la entidad permiten recibir retroalimentación del personal?		X	10	0	
91	¿Se comunica a la Alta Dirección periódicamente acontecimientos suscitados en la empresa?		X	10	0	
92	¿La Alta Dirección comunica al personal acerca del cumplimiento de las metas establecidas para cada área?	X		10	10	Se comunica en forma general.

**PP-6**  
**9/15**

93	¿Existen métodos de comunicación confidenciales que utilice la empresa para casos especiales?	X		10	10	
94	¿Existen métodos de comunicación apropiados como documentos escritos sea en papel o formato electrónico, o reuniones con el personal?	X		10	5	Casi siempre por correo electrónico.
95	¿La empresa cuenta con mecanismos que garanticen la comunicación?	X		10	10	
96	¿Implementa sistemas de información que aseguran la calidad e independencia de la información?	X		10	10	
97	¿Los sistemas informáticos integran las operaciones y permiten obtener información actual de la información financiera y operativa, para controlar las actividades?	X		10	5	
<b>15. Comunicación externamente.</b>						
98	¿La Alta Dirección considera requerimientos de clientes, proveedores que mejoren el desempeño?	X		10	10	
99	¿La empresa recibe actualizaciones de leyes y reglamentos que la regulan?	X		10	10	
100	¿La empresa diseña mecanismos para comunicar información relevante a los directivos, entes de control y vigilancia?		X	10	10	Los entes de control implementan los mecanismos de comunicación.
101	¿La empresa ha implantado sistemas de comunicación que permitan evaluar sobre la calidad de los productos y servicio prestado?		X	10	0	
102	¿La página WEB de la empresa es actualizada de manera periódica?	X		10	5	No de manera periódica.
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 23</b>				<b>230</b>	<b>150</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>65%</b>	<b>Moderado</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>35%</b>	<b>Moderado</b>

**PP-6**  
**10/15**

<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
<b>16. Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes</b>						
103	¿Se realizan evaluaciones sobre el seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la compañía?		X	10	0	
104	¿Se realiza un seguimiento continuo al personal de la empresa en el desempeño de sus funciones?	X		10	0	No es continuo.
105	¿La empresa tiene definidas evaluaciones continuas para todos los departamentos?		X	10	0	
106	¿Los departamentos de la empresa se efectúan autocontroles?		X	10	0	
107	¿El Gerente revisa los Estados Financieros antes de presentarlos al Organismo de Control?		X	10	0	
108	¿Se realizan evaluaciones periódicas por expertos independientes?		X	10	0	
109	¿Se utilizan firmas de responsabilidad en los documentos emitidos internamente?	X		10	10	
110	¿Se controla la puntualidad del personal	X		10	10	
<b>17. Evalúa y comunica deficiencias de forma oportuna para aplicar correctivos.</b>						
111	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno?		X	10	0	
112	¿La empresa soluciona de manera inmediata las deficiencias encontradas?		X	10	0	
113	¿Se comunica de manera inmediata a los responsables de esa área las deficiencias encontradas?		X	10	0	
114	¿Considera la empresa resultados de auditorías anteriores?		X	10	0	
115	¿La empresa ha cumplido con las recomendaciones realizadas por auditorías anteriores?		X	10	0	

**PP-6**  
**11/15**

<b>TOTAL DE PREGUNTAS 13</b>			<b>130</b>	<b>20</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				<b>15%</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				<b>85%</b>	<b>Alto</b>
<b>TOTAL DE PREGUNTAS COMPONENTES 115</b>			<b>1150</b>	<b>640</b>	
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa			<b>Fecha:</b>	19/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre			<b>Fecha:</b>	19/05/2020

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

Para la evaluación del control interno tomaremos como base la siguiente formula:

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

**Donde:**

- **NC:** NIVEL DE CONFIANZA
- **CT:** CALIFICACIÓN TOTAL
- **PT:** PONDERACIÓN TOTAL

Para determinar el riesgo de control aplicaremos la siguiente formula:

$$RC = 100 - NC$$

**Donde:**

- **NC:** NIVEL DE CONFIANZA
- **RC:** NIVEL DE RIESGO

Para diferenciar el nivel de riesgo lo simbolizamos con colores siendo:

	Riesgo Bajo
	Riesgo Moderado
	Riesgo Alto

RANGO	NIVEL CONFIANZA	DE RANGO	NIVEL DE RIESGO
76-95%	ALTO	5-24%	BAJO
51-75%	MODERADO	25-50%	MODERADO
15-50%	BAJO	51-85%	ALTO

**Aplicación de la Fórmula**

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

$$Nivel\ de\ Confianza = \frac{640 * 100}{1150} =$$

**Nivel de Confianza = 56%**

**Nivel de Riesgo = 100 – 56%**

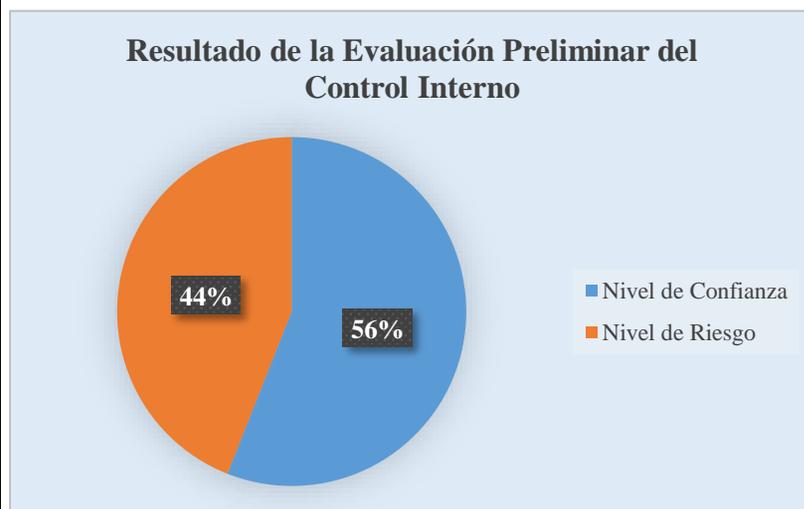
**Nivel de Riesgo = 44%**

**Resultado de la Evaluación Preliminar del Control Interno**

Nivel de Confianza	56%	MODERADO
Nivel de Riesgo de Control	44%	MODERADO

Gráfico 1

*Resultado global de la Evaluación Preliminar del Control Interno*



Fuente: Coso III

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno a los principales colaboradores de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., empresa matriz de la ciudad de Cuenca, se determinó que el nivel de confianza es **moderado** con una calificación de 56% y un nivel de riesgo **moderado** con una calificación de 44%.

### Resultados por cada componente del Control Interno según el COSO III

Ambiente de Control					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
350	250	71%	MODERADO	29%	MODERADO

Evaluación de Riesgos					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
240	85	35%	BAJO	65%	ALTO

Actividades de Control					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
200	135	68%	MODERADO	32%	MODERADO

Información y Comunicación					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
230	150	65%	MODERADO	35%	MODERADO

Supervisión y Monitoreo					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
130	20	15%	BAJO	85%	ALTO

### Resultados de la Evaluación Preliminar por componente

Tabla

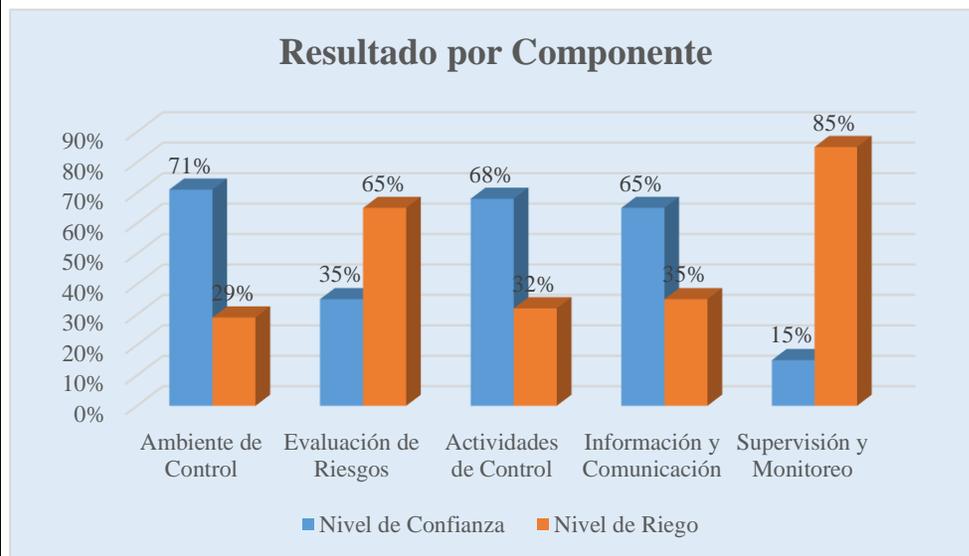
12

*Resultados de la Evaluación de Control Interno Preliminar por Componente*

COMPONENTES	RANGO	NC	RANGO	NR
Ambiente de Control	71%	MODERADO	29%	MODERADO
Evaluación de Riesgos	35%	BAJO	65%	ALTO
Actividades de Control	68%	MODERADO	32%	MODERADO
Información y Comunicación	65%	MODERADO	35%	MODERADO
Supervisión y Monitoreo	15%	BAJO	85%	ALTO

Gráfico 2

Resultados de la Evaluación de Control Interno Preliminar por Componente



Fuente: Coso III

Como se puede observar en la tabla de resultados por componente, se determinó que los componentes Ambiente de Control, Actividades de Control e Información y Comunicación representan un nivel de confianza y nivel de riesgo moderado, a excepción de los componentes Evaluación de Riesgos y Supervisión y Monitoreo que representan un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	19/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	19/05/2020

## Anexo: 4: Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Matriz Preliminar de Riesgos

### MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS DE AUDITORÍA

Componentes	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Enfoque Preliminar de Riesgo
<b>Ambiente de Control</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	
		La empresa no cuenta con un Código de Ética.	Pruebas de Cumplimiento
		No cuenta con un manual de funciones.	Pruebas de Cumplimiento
		Poco número de colaboradores.	Pruebas de Cumplimiento
		No se evalúa el desempeño de los empleados.	Pruebas de Cumplimiento
		La compañía no realiza incentivos al personal.	Pruebas de Cumplimiento
<b>Evaluación de Riesgos</b>		La empresa no cuenta con indicadores de gestión.	Pruebas de Cumplimiento
	Las transacciones no se registran en el momento que ocurre.		Pruebas de Sustantivas
		No existen planes para identificar eventos de riesgos internos como externos.	Pruebas Sustantivas
		No se establecen políticas y niveles de autorización asociados a la compra de activos fijos.	Pruebas de Cumplimiento

**PP-MR**  
**2/2**

		La empresa no cuenta con personal de seguridad en sus instalaciones.	Pruebas de Cumplimiento
<b>Actividades de Control</b>		La compañía no tiene diseñado actividades de control en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos empresariales.	Pruebas de Cumplimiento
<b>Información y Comunicación</b>		Los sistemas de información que usa la entidad no facilitan la toma de decisiones.	Pruebas de Cumplimiento
		La empresa no ha implantado sistemas de comunicación que permitan evaluar sobre la calidad de los productos y servicio prestado.	Pruebas de Cumplimiento
<b>Supervisión y Monitoreo</b>		El Gerente no revisa los Estados Financieros antes de presentarlos al Organismo de Control.	Pruebas de Cumplimiento
		No se realiza un seguimiento a las observaciones de las auditorias anteriores.	Pruebas de Cumplimiento
		No se realizan actividades de supervisión y monitoreo de los procesos y actividades de la empresa.	Pruebas de Cumplimiento
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa		<b>Fecha:</b> 19/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre		<b>Fecha:</b> 19/05/2020

## Anexo 5: Papeles de Trabajo de la Planificación Específica

Oficio N° 006-CA-AG-2020

Cuenca, 2 de junio del 2020

Estimado

Sr. Jorge Ulloa Vera

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA  
“COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente solicitamos de la manera más comedida nos facilite la documentación que nos permitirá conocer de manera específica al Departamento de Crédito y Cobranzas, la información solicitada se detalla a continuación:

- Organigrama del departamento de crédito y cobranzas.
- Lista de empleados del departamento de crédito y cobranzas.
- Manual de funciones.
- Objetivos y metas estratégicas.
- Políticas de crédito y Políticas de cobranzas.

Agradeceré enviar respuesta al correo [veronica.jarama1992@ucuenca.edu.ec](mailto:veronica.jarama1992@ucuenca.edu.ec) y [karenulloaa@ucuenca.edu.ec](mailto:karenulloaa@ucuenca.edu.ec).

Por la favorable respuesta que se dé a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Miriam Veronica Jarama Villa

**JEFE DE EQUIPO**

Oficio N° 007-CA-AG-2020

Cuenca, 2 de junio del 2020

Estimada

Sra. Carmen Ulloa

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA “COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.”**

Ciudad

De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente solicitamos de la manera más comedida nos facilite la siguiente documentación perteneciente al Departamento de Crédito y Cobranzas de la compañía.

- El listado del personal que labora en el departamento de crédito y cobranzas con el respectivo cargo que desempeñan en la entidad.

Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxito en sus funciones.

Atentamente,

---

Miriam Veronica Jarama Villa

**JEFE DE QUIPO**

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Entrevista al Gerente General y al Jefe de Créditos y Cobranzas.

## CUESTIONARIO AL GERENTE Y AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

### Cuestionario al Gerente

#### 1. ¿Conoce cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades?

Dentro de las funciones que realizo son:

- Proyección de Caja y Bancos.
- Toma de decisiones.
- Realizar las compras de mercadería.
- Ser el representante legal de la empresa, entre otras.

#### 2. ¿Cuáles son las principales normas legales con las que se maneja la empresa?

Dentro de las normas con las que se rige la empresa son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código de Comercio.
- Código Civil.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Seguridad y Salud

**3. ¿Cómo se comunica o se da a conocer las disposiciones al personal?**

La empresa tiene varias maneras de comunicar disposiciones, normativas o información al personal; por medio de correo electrónico, memorándum escritos, un medio interno (spark), grupo de WhatsApp, y de forma verbal.

**4. ¿Realiza o tiene otro cargo dentro de la empresa? ¿Cuál?**

Si, otra de las actividades que realizo es la parte presupuestaria de la empresa.

**5. ¿Existe buena comunicación con el Departamento de Crédito y Cobranzas?**

No, ya que la comunicación se lo hace directo con el Jefe de Crédito y Cobranzas.

**Cuestionario al Jefe de Crédito y Cobranzas****6. ¿Conoce cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades? Indique la estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas.**

Si, y son las siguientes:

- Supervisión de la cartera a nivel nacional.
- Hacer cumplir las políticas de crédito a todo el departamento de crédito.
- Elaboración de notas de crédito por devoluciones de facturas.
- Inspección a las agencias.
- Aprobación de créditos con bajo Score.

La estructura organizacional del departamento está conformada de la siguiente manera:

- Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Asistente de Crédito.
- Supervisor de Cobranzas.
- Call Center.
- Recaudadores.

**7. ¿Existe un manual de procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranzas?**

Si, nos manejamos a través de una política de crédito y cobranzas.

**8. ¿Qué procesos se realizan para la colocación y recuperación de créditos?****Colocación**

- Autorización de revisión del buró de crédito.
- Solicitud de crédito: cliente – cónyuge - garante de ser necesario.
- Pagaré: deben estar firmados por las personas que llegaron al acuerdo en el crédito.
- Cédulas de identidad: 2 copias a colores tanto del cliente como del cónyuge, en caso de haber garante también 2 copias de la cédula de identidad del garante y del cónyuge.
- Documentos para sustentar el crédito: Recibo de servicios básicos (luz, predio urbano, rústico, rol de pagos, copia del RUC).
- Aprobación del crédito.
- Entrega del crédito.

**Recuperación**

- Recibo de cobranzas.
- Pagare firmado por el cliente.

**9. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la colocación y recuperación de créditos?****Colocación**

Uno de los principales factores que generan problemas en la otorgación del crédito es que los clientes otorgan información falsa, de igual forma las estabildades domiciliarias y laborales cambian radicalmente, dando esto como resultado atrasos e incumplimientos de pago.

**PE-1**  
**4/4**

**Recuperación**

Como principal problema en la recuperación de cartera es que el personal no solo se responsabiliza del cobro, sino que realiza funciones ligadas a los departamentos de contabilidad y ventas.

**10. ¿El espacio físico en el cual se desarrollan las actividades de crédito y cobranzas es el adecuado?**

Por supuesto, el departamento de crédito y cobranzas tiene una buena adecuación, y espacio físico para el desarrollo de todas las actividades.

**11. ¿El personal encargado del Dpto. de Crédito y Cobranzas realiza tareas diferentes a las que fueron contratadas?**

Si, específicamente el área de Call Center debido a que el personal no solo realiza lo que es recuperación de cartera sino también la colocación de crédito.

**12. ¿Cómo se maneja y custodia la documentación del Dpto. de Créditos y Cobranzas?**

Cada Call center se encarga de manejar la zona asignada por el Jefe de crédito y es responsable de los cobros de su zona y el custodio de la documentación la misma que es realizada de forma secuencial.

**13. ¿Existen programas de capacitación al personal?**

No, se realizan capacitaciones.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	20/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	20/05/2020

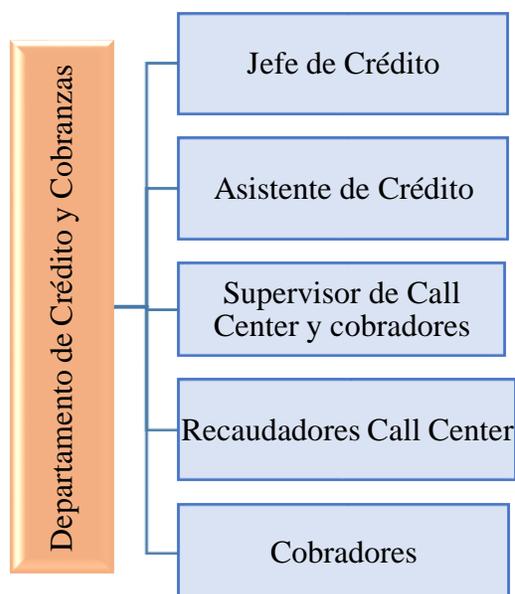
**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Cédula narrativa sobre estructura funcional, responsabilidades y funciones de los empleados del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Estructura funcional del Departamento de Crédito y Cobranzas**



El Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con una estructura funcional, pero no tiene definido un manual específico aprobado sobre las responsabilidades y funciones a las que debe acogerse los empleados del área de crédito y cobranzas, más bien las funciones y responsabilidades son enviadas al correo electrónico de cada uno de los empleados del área lo cual facilita de alguna manera el cumplimiento de las mismas.

**Funciones:****Jefe de Crédito**

- Supervisión de la cartera a nivel nacional.
- Revisión crítica de la cartera y análisis permanente de la cartera vencida.
- Incentivar y negociar el pago con los clientes morosos.
- Hacer cumplir las políticas de crédito a todo el departamento de crédito.
- Elaboración de notas de crédito por devoluciones de facturas.
- Inspección a las agencias.
- Aprobación de créditos con bajo Score.
- Control del personal a su cargo.
- Notificar a la cartera a Equifax vencimientos de los distintos clientes.
- Autoriza créditos a los colaboradores de la empresa.
- Coordinar con el departamento jurídico suministrándole información para el cobro.
- Coordinar con visitas personales a los clientes que no tengan ofrecimiento de pago.
- Asegurar la calidad del cobro a través de refinanciamientos.
- Verificar mensualmente que mejoras se puede hacer en el departamento de Crédito y cobranza.
- Realizar estrategias para el cobro eficiente.

**Asistente de Crédito**

- El control de los procedimientos operativos que incurren en la recuperación de cartera vencida.
- El registró en el sistema de la gestión de cobro realizada.
- Elaboración de notas de crédito por devolución del producto, por descuento o promociones.
- Dar de baja las cuentas del personal de la empresa.

- Realiza un reporte de las ventas que fueron hechas bajo convenio con otras empresas.
- Elaboración de notas de débito por saldos a favor del cliente por pagos anticipados.
- Dar de baja la cuenta del cliente por transferencias o depósitos.
- Entrega del reporte de cartera vencida para visita del cobrador.
- Aprobación para la recepción de cheques posfechados.

#### **Supervisor de Call Center**

- Supervisión de las agencias a nivel local.
- Revisión del informe del personal de Call Center.
- Revisión de cartera vencida para trámites legales.
- Elaboración de reporte para pago de comisiones del departamento de crédito y cobranzas.
- Revisión de llamadas de Call center y cobradores para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Soporte de visitas a clientes vencidos.
- Seguimiento de las visitas realizadas por el cobrador, para el pago de movilización.

#### **Recaudador de Call Center**

- Revisión y clasificación de cartera inmediata y cartera vencida.
- Confirmación de la información de los clientes para aprobar el crédito.
- Ingreso en el sistema, observaciones de aprobación de créditos, fechas de pagos de los clientes, etc.
- Envío de reportes al cobrador de acuerdo a la zona correspondiente.
- Elaboración de memorándum al departamento de contabilidad para confirmar un depósito o transferencia realizada por un cliente.
- Revisión del llenado de la solicitud de crédito.
- Archivo de los documentos (recibo de cobros, solicitudes).

## Cobrador

- Recuperación de cartera de las zonas asignadas.
- Verificar los créditos.
- Croquis de los créditos verificados.
- Ingresar las visitas de los clientes al sistema.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	21/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	21/05/2020

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Cédula narrativa para conocer el listado del personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Según información entregada por el Jefe del Departamento de Recurso Humanos, el Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con 6 personas para el desarrollo de sus actividades, la nómina de empleados está actualizada al 10 de marzo del 2021 y es la siguiente:

Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.			
N	CARGO	CÉDULA	RELACIÓN DE TRABAJO
1	Jefe de Crédito y Cobranzas	´0102211240	Egresado
2	Asistente de Crédito	´0102426384	Egresado
3	Supervisor de Call Center y Cobradores	´0106673056	Nivel Superior
4	Recaudador de Call Center	´0104827159	Bachiller
5	Recaudador de Call Center	´0102390143	Bachiller
6	Cobrador	´0102280144	Egresado

**Elaborado por:** Veronica Jarama/ Adriana Ulloa **Fecha:** 22/05/2020

**Supervisado:** Ing. Juan Carlos Aguirre **Fecha:** 22/05/2020

**PE-4**  
**1/6**

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Cédula narrativa para conocer los procedimientos de registro, análisis y seguimiento que se lleva a cabo al momento de otorgar y recuperar un crédito.

**ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS**

Para la apertura de crédito son necesarios los siguientes requisitos:

1. Solicitud de crédito: llenado correctamente con letra legible, sin enmendaduras ni tachones y firmada por la o personas solicitantes del crédito.
2. Autorización para la revisión de buro de crédito.
3. Cupo de crédito directo: queda establecido hasta de \$ 3500.00 (Tres mil quinientos dólares) para los créditos directos siempre que estén complementados con las políticas de crédito y pasado este valor deberán consultar con los jefes departamentales de crédito, ventas o la gerencia.

De	Hasta
\$ -	\$ 1000.00
\$ 1001.00	\$ 1500.00
\$ 1501.00	\$ 2500.00
\$ 2501.00	\$ 3500.00

4. Pagaré: deben estar firmados por las personas que llegaron al acuerdo en el crédito.

- ✓ Pagaré pre-impreso que se utiliza para las ventas de puerteo.
- ✓ Pagaré del sistema que automáticamente se elabora previo a la realización de la proforma.

5. Acta transaccional y contrato de dación de pago: un compromiso que firma el cliente con la empresa que está de acuerdo con los pagos, valores en mora, etc.

6. Cédulas de identidad: 2 copias a colores tanto del cliente como del cónyuge, en caso de haber garante también 2 copias de la cédula de identidad del garante y del cónyuge.

7. Documentos para sustentar el crédito: Recibo de servicios básicos (luz, predio urbano, rústico, rol de pagos, copia del RUC).

#### ANÁLISIS

8. Revisión del buró de crédito: el cliente deberá estar por un rango de 600 a 999 puntos en el score para créditos directos.

TIPO DE CLIENTE	SCORE
Cliente "AAA"	Entre 901 y 999 puntos
Cliente "AA"	Entre 801 y 900 puntos
Cliente "A"	Entre 701 y 800 puntos
Cliente "A-1"	Entre 600 y 700 puntos

9. Verificación de referencias personales: se le pide al cliente 2 referencias de preferencia, que no vivan con el cliente.

10. Verificación del domicilio: en caso de no verificar los datos con las referencias se procederá a verificar el domicilio del cliente.

11. Aprobación del crédito: todos los créditos estarán bajo la responsabilidad, verificación y aprobación de las personas que se encuentran designadas como jefes de agencia de cada ciudad.

12. Entrega del crédito: Se establece requisito la factura como único documento habilitante para la entrega debidamente firmado por el cliente o persona que receipte los productos.

**Requisitos extras:**

- Historial crediticio en montos solicitados para el crédito.
- Cuantificar el ingreso económico vía rol de pagos.
- No encontrarse en los segmentos de cartera castigada o demanda judicial.
- No haber sido demandados tanto en la vía ejecutiva, ordinaria, peor aún en la vía penal.
- Conocer a qué tipo de cliente pertenece:
  - ✓ cliente propietario.
  - ✓ cliente con actividad económica propia.
  - ✓ cliente con dependencia laboral.
  - ✓ cliente con estabilidad domiciliaria.

**Requisitos únicos para la comercialización de vehículos, motos, motonetas y cuadrones utilizando el crédito directo.**

- Score de 800 a 999 en el buró de crédito.
- Poseer casa propia el cliente.
- Estabilidad laboral, presentación certificado laboral y rol de pagos.
- Entrada del 15 al 25 % del precio venta al público.
- En caso de que el cliente no posea casa propia, necesita garante casa propia.

**La persona solicitante del crédito que se encuentre reportado al buró de crédito con un score menor a 599 puntos deberá cumplir con los siguientes requisitos:**

- Presentar el o los certificado (s) de cancelación original (es).
- El solicitante del crédito no deberá mantener demandas judiciales.
- El solicitante del crédito deberá contar una actividad laboral.
- El solicitante del crédito deberá consignar del 15 o 20% de entrada del precio venta al público.

El solicitante del crédito deberá presentar la respectiva garantía con buen buro de crédito, historial crediticio, poseer una actividad económica, o casa propia.

**El seguimiento de la documentación:**

Los documentos serán revisados por el jefe de agencia, en caso de tener algún documento con error deberán ser corregidos inmediatamente. De igual manera, las personas encargadas de la revisión y custodio de toda la documentación deberán informar mediante correo electrónico los problemas encontrados.

Además, se procederá a sancionar con el 5% del sueldo a los jefes de agencia en caso de no tener control de los documentos porque son los primeros en revisar, y de igual manera se sancionara a las personas de la ciudad de Cuenca en el caso de la documentación de las diferentes sucursales, el no comunicar a tiempo los problemas obtenidos con la revisión. En caso de reiterar serán sancionados con el 10%.

Todo cliente nuevo o reiterativo debe entregar los mismos documentos para realizar el crédito.

**RECUPERACIÓN DE CRÉDITO**

1. Recordatorio de factura por vencer: vía mensaje o llamada telefónica se le recuerda al cliente el vencimiento de su crédito, ya sea 5 días antes de vencer o 5 días posteriores a lo vencido.

2. Notificación de lo vencido: dependiendo de la fecha de vencimiento y el ofrecimiento por parte del cliente, se realizará la primera notificación vía mensaje indicando al cliente el tiempo de atraso y el valor de los intereses.

3. Visita del cobrador pasado los 90 días: el cobrador ira al domicilio del cliente con una notificación de cobro.

4. Omisión de notificación de cobro: si el cliente incumpliera con los ofrecimientos de pago, el departamento de crédito y cobranzas solicitara la visita respectiva del cobrador para la gestión correspondiente:

- ✓ Si el cliente se negase a cancelar la deuda, el jefe de crédito y cobranzas planteara opciones para la recuperación de cartera, tales como:
- ✓ Retiro de mercadería: considerar el buen estado de la misma, para que se proceda al retiro, caso contrario se procederá a refinanciar la deuda.
- ✓ Refinanciación de la deuda: siempre y cuando el cliente pague el interés del total de la deuda hasta las fecha.
- ✓ Demanda judicial: procedimientos legales.

#### LINEAMIENTOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS

1. La compañía antes de la aprobación del crédito considera la capacidad de pago hasta del 25% teniendo en cuenta el endeudamiento total proyectado en la central de riesgos.

2. El crédito otorgado considera: comportamiento de pago tanto en sector bancario como comercial.

3. Se considerará un crédito pre-aprobado cuando el cliente cumpla con un SCORE por encima de los 600 puntos.

4. Cuando el cliente tiene un score bajo de 650 puntos y no son justificadas las razones de dicho puntaje, se le solicitara una garantía de respaldo.

**PE-4**  
**6/6**

<p>5. El tiempo que utiliza la empresa para la apertura de un crédito no excede de 24 horas.</p> <p>6. Si el crédito no cumple con los requisitos establecidos en la política de créditos, la venta se realizará al contado.</p> <p>7. Al encontrarse con clientes que para el crédito solicitado no califique como apto, el departamento de crédito solicitara documentación adicional (certificados laborales, certificados bancarios) para poder otorgar el crédito.</p> <p>8. Todos los créditos otorgados por la empresa tienen al pagaré firmado como un documento de respaldo.</p> <p>9. El aumento de cupos en la compañía se dan en fechas especiales (abril-aniversario, día de la madre, día del padre, regreso a clases, fiestas de Cuenca, navidad, y año nuevo), se llama a clientes reiterativos para ofrecerles promociones y descuentos del 10% y 5% adicional.</p> <p>10. Se realizan reuniones los primeros días de cada fecha especial para el aumento de cupo, entre el jefe de marketing, jefe de crédito y jefe de ventas.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	23/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	22/05/2020

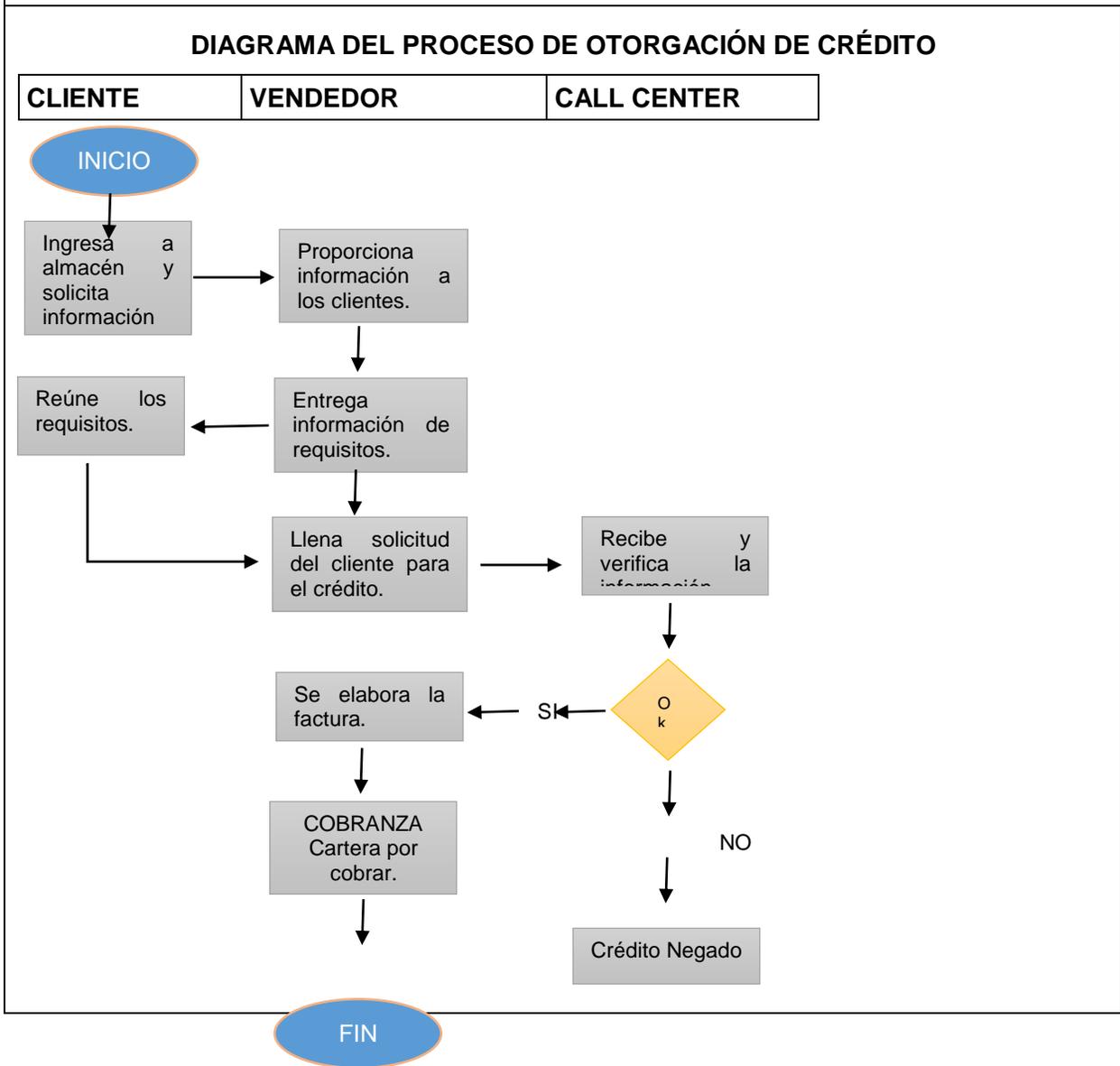
PE-5  
1/1

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

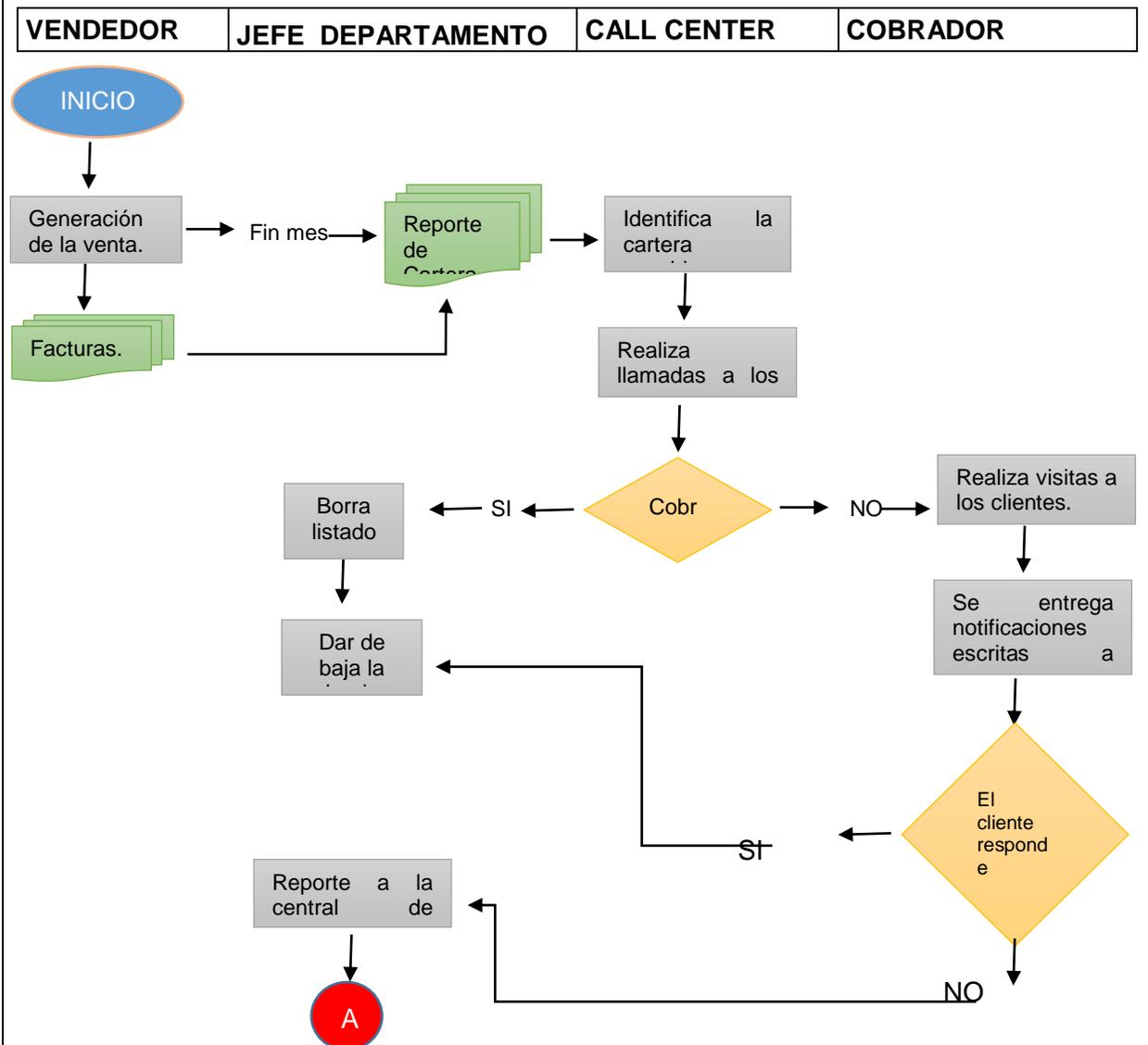
**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Elaboración del diagrama de flujo del proceso de otorgación de crédito.

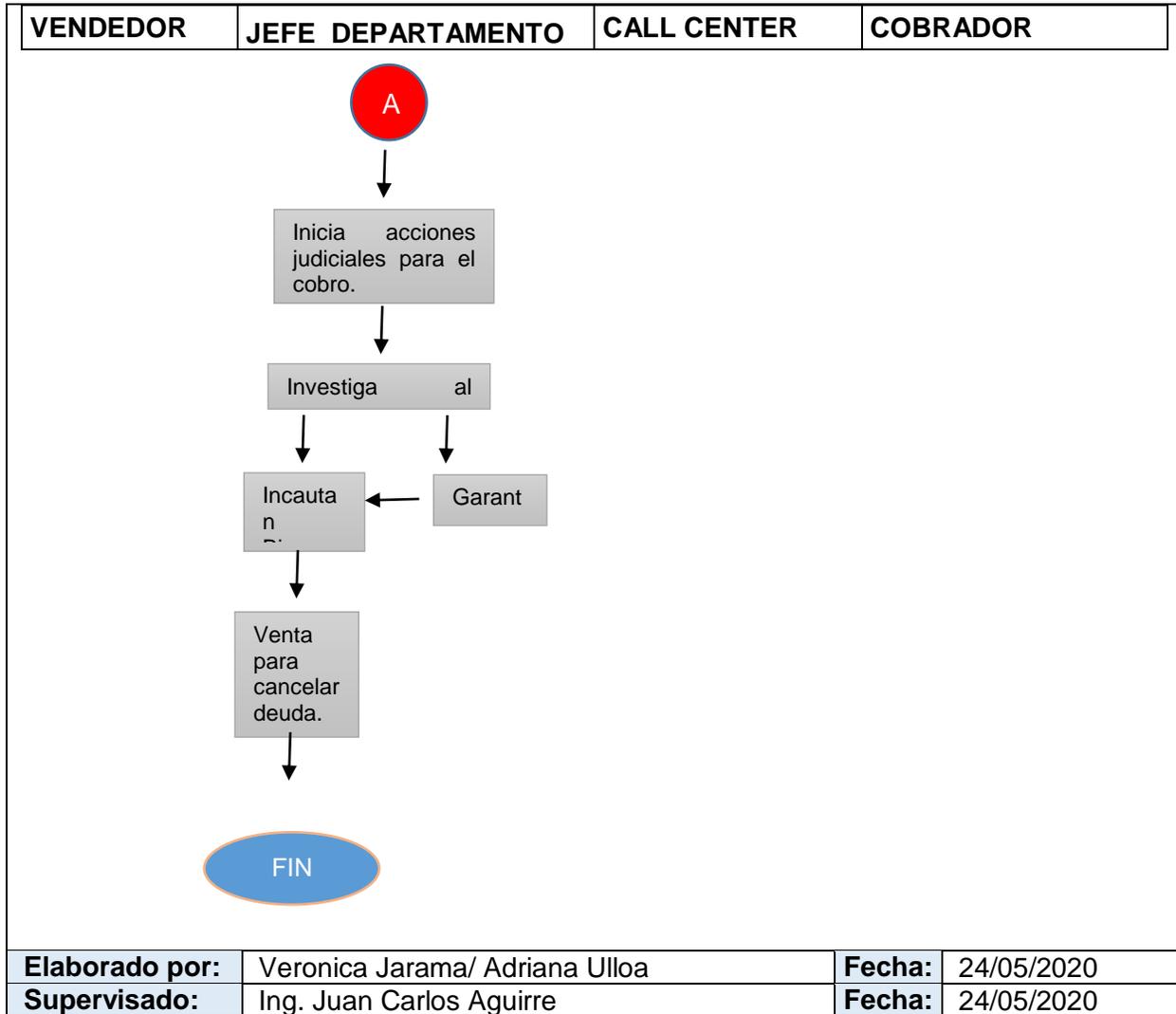


**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.  
**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.  
**Período:** Año 2018  
**Nombre del papel de trabajo:** Elaboración del diagrama de flujo del proceso de cobranzas.

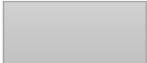
**DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO**



PE-6  
2/2



**SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMAS**

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
	<b>Inicio/Fin</b>
	<b>Actividades/Control</b>
	<b>Actividades anterior</b>
	<b>Unión de actividades o procesos</b>
	<b>Decisión</b>
	<b>Reporte/Documento</b>

**Elaboración:** Las Autoras

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Indicadores de Gestión.

### INDICADORES DE GESTIÓN

La Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., no cuenta con indicadores de gestión, por lo que el Equipo de Auditoría ha visto necesario plantear indicadores, que serán objeto de estudio en la etapa de Ejecución, con más profundidad.

#### INDICADORES DE EFICACIA

***Cumplimiento de Notificaciones entregadas***

$$= \frac{\text{Notificaciones entregadas a créditos vencidos por la parte legal}}{\text{Muestra de créditos vencidos}}$$

***Cumplimiento de Avisos Legales enviados al Aboga***

$$= \frac{\text{Avisos Legales enviados al Abogado}}{\text{Muestra créditos vencidos}}$$

$$\text{Cumplimiento de Cartera Presupuestada} = \frac{\text{Monto de cartera ejecutada 2018}}{\text{Monto de cartera presupuestada 2018}}$$

$$\text{Cumplimiento de informe de Supervisión} = \frac{\text{N° de créditos supervisados}}{\text{N° total de Muestra}}$$

$$\text{Créditos aprobados} = \frac{N^{\circ} \text{ total de créditos aprobados}}{N^{\circ} \text{ total de créditos en proceso de aprobar}} \times 100$$

$$\text{Recaudacion} = \frac{N^{\circ} \text{ total de visitas en que se recaudo}}{N^{\circ} \text{ total de visitas hechas}} \times 100$$

$$\text{Objetivos alcanzados} = \frac{N^{\circ} \text{ de objetivos alcanzados}}{N^{\circ} \text{ de objetivos definidos}} \times 100$$

#### INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{\text{Créditos que cumplen con los requisitos}}{\text{Muestra de créditos analizados}}$$

$$\begin{aligned} &\text{Cumplimiento de Capacitación al personal} \\ &= \frac{\text{Gasto en capacitación de personal}}{\text{Numero de colaboradores de Crédito y Cobranzas}} \end{aligned}$$

$$\text{Visita a clientes} = \frac{N^{\circ} \text{ total de visitas hechas}}{N^{\circ} \text{ total de clientes asignados a visitar}} \times 100$$

$$\begin{aligned} &\text{Número de días de rotación cuentas por cobrar periodo 2018} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}} \end{aligned}$$

## INDICADORES DE ECONOMÍA

***Empleados de Dpto. Crédito y Cobranzas***

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de empleados de la Oficina Cuenca (Matriz)}}{N^{\circ} \text{ de empleados del Dpto. Créditos y Cobranzas}}$$

$$\text{Manejo del Personal} = \frac{N^{\circ} \text{ Total de Personal Capacitado}}{N^{\circ} \text{ Total del personal}} \times 100$$

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	25/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	25/05/2020

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Sistema informático utilizado en los procesos de crédito y cobranzas de la compañía.

### **SISTEMA INFORMÁTICO UTILIZADO EN EL DPTO. CRÉDITO Y COBRANZAS**

El sistema informático que utiliza la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS es el Itree Soft, el programa fue adquirido en abril del 2004 y se mantiene hasta la actualidad.

El sistema Itree Soft cuenta con 5 módulos para la realización de sus actividades:

- ✓ Facturación e Inventario,
- ✓ Proveedores,
- ✓ Cuentas por Pagar,
- ✓ Contabilidad
- ✓ Clientes-Cartera,

El módulo utilizado por el departamento de crédito y cobranzas es el de Clientes-Cartera, el mismo que será desarrollado a continuación.

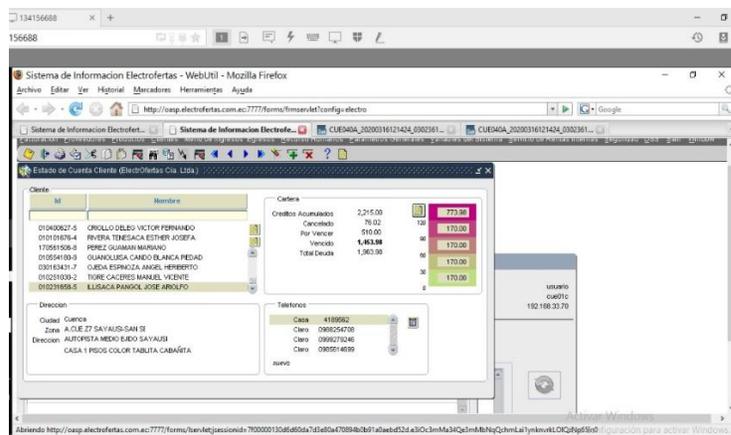
#### **Instructivo del Sistema Informático**

Para ingresar al sistema, cada colaborador tiene su contraseña, usuario y código, el mismo que le permitirá ciertos accesos autorizados por el Departamento de Talento Humano de acuerdo a su cargo, funciones y responsabilidades.

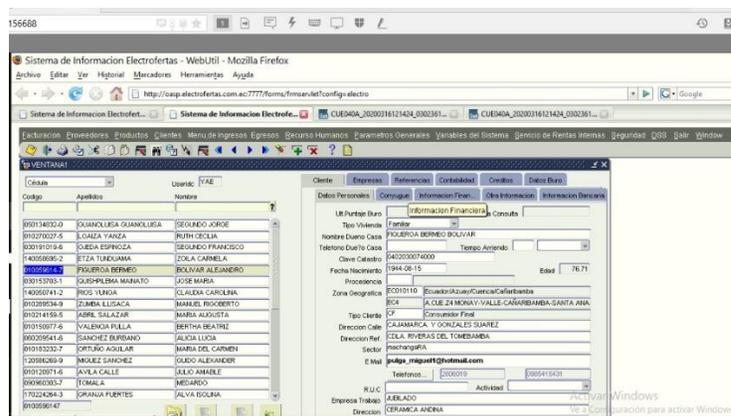


**PE-8**  
**3/7**

El estado de cuenta del cliente refleja información en dólares de créditos acumulados del cliente hasta la fecha, lo cancelado, lo que está por vencer, lo que ha vencido y lo pendiente por pagar, además indica los plazos de pago de 0, 30,60, 90, y 120días, los plazos de 0-90 días lo gestiona Call center y mayor a 91 días lo gestiona el departamento de cobranzas.

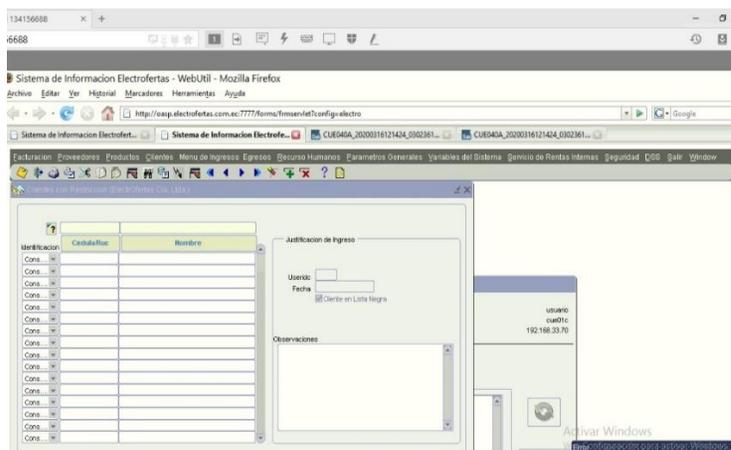


La opción “ingreso a clientes”, permite ingresar información de clientes nuevos, ya sea como persona natural o persona jurídica, aquí se ve reflejada la información que fue llenada en la solicitud de crédito.

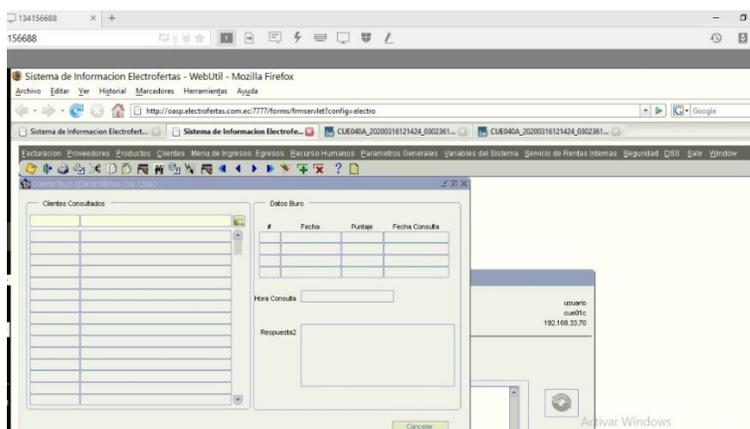


PE-8  
4/7

Cientes con restricción, nos permite ver a las personas que se les ha negado un crédito, ya sea por tener demandas judiciales y por un record crediticio bajo.

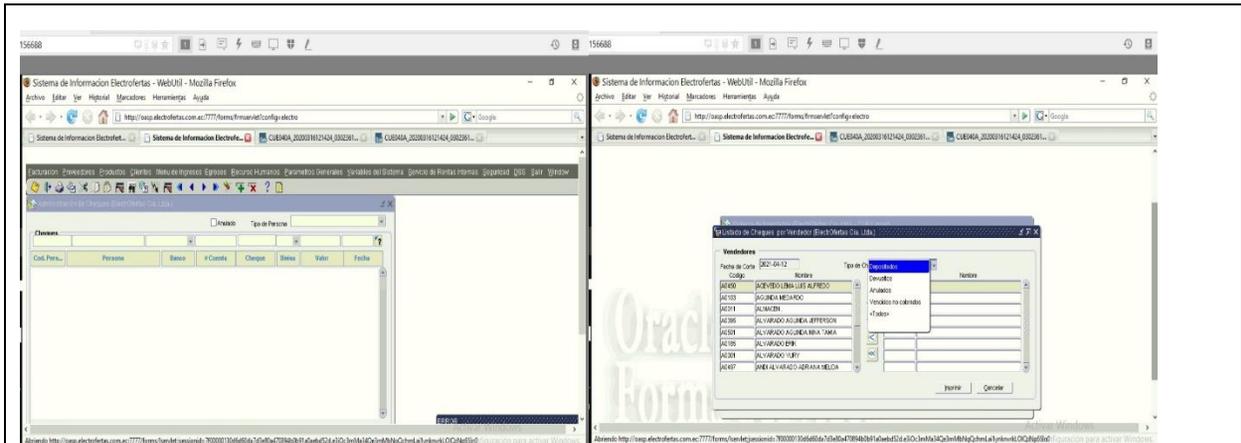


La calificación del crédito, muestra un listado de todos los clientes revisados en la página de Equifax, la misma que muestra un resumen de la calificación que obtiene el cliente en el buró de crédito.

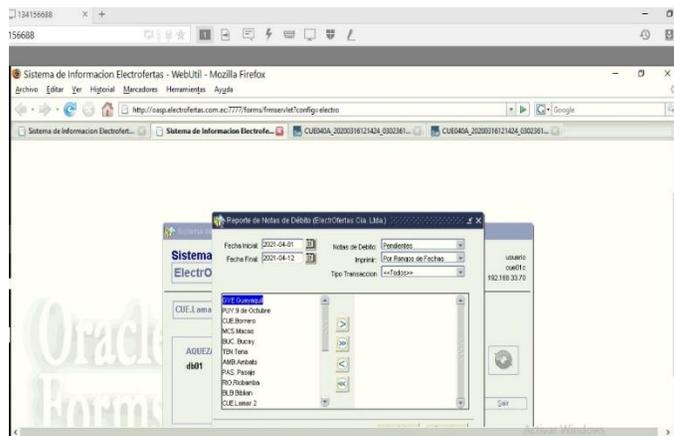


Control de cheques, en esta opción permite tener un control de los cheques recibidos de los clientes para el pago de sus deudas, además permite observar la persona que recibió el cheque, y el estado del cheque (si fue depositado, anulado o devuelto).

PE-8  
5/7



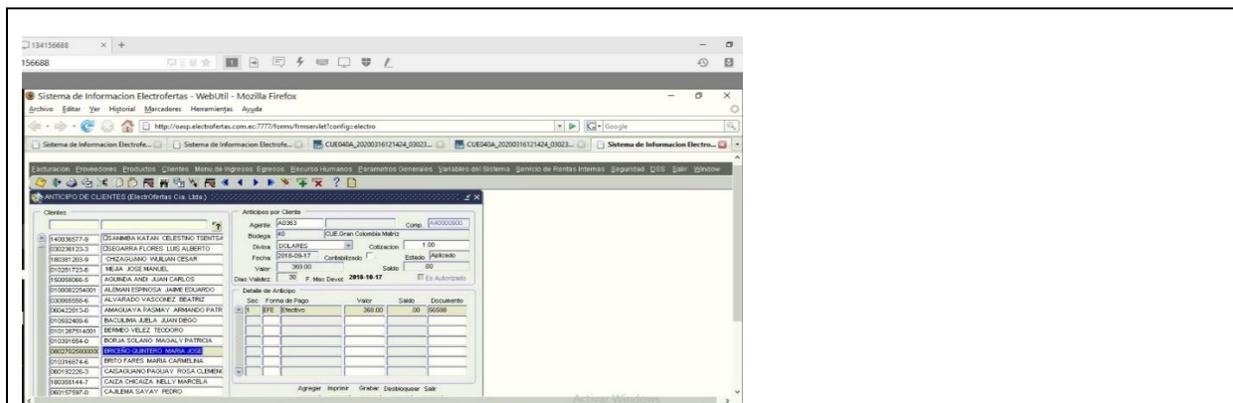
La opción notas de débito, nos permite ingresar y obtener un reporte de notas de débito de clientes que se generan por servicio técnico, multas por cheques protestados, demandas judiciales, honorarios de abogados.



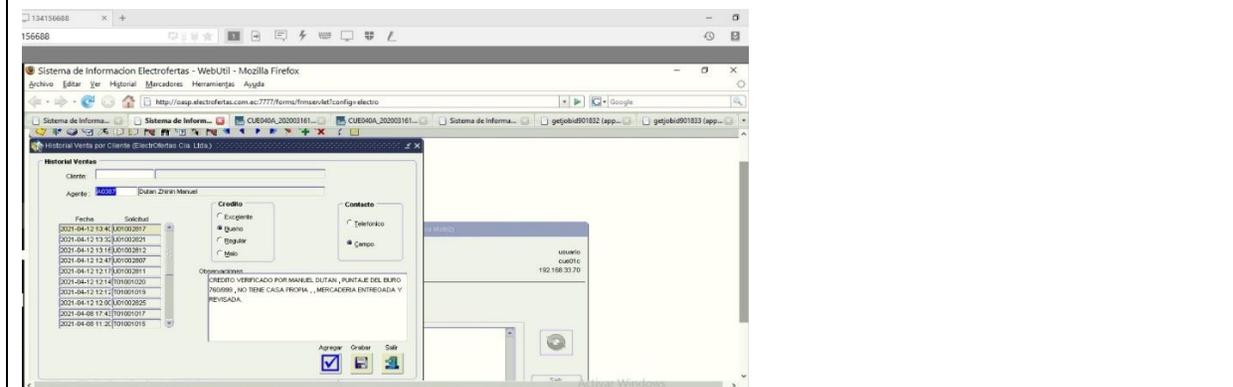
Para la compañía, un anticipo es un valor que el cliente da como entrada o para separar un producto que el cliente desea comprar.

Dicha opción permite ingresar el anticipo y la devolución del mismo, teniendo en cuenta que la compañía tiene como política devolver el anticipo al cliente en un máximo de 30 días.

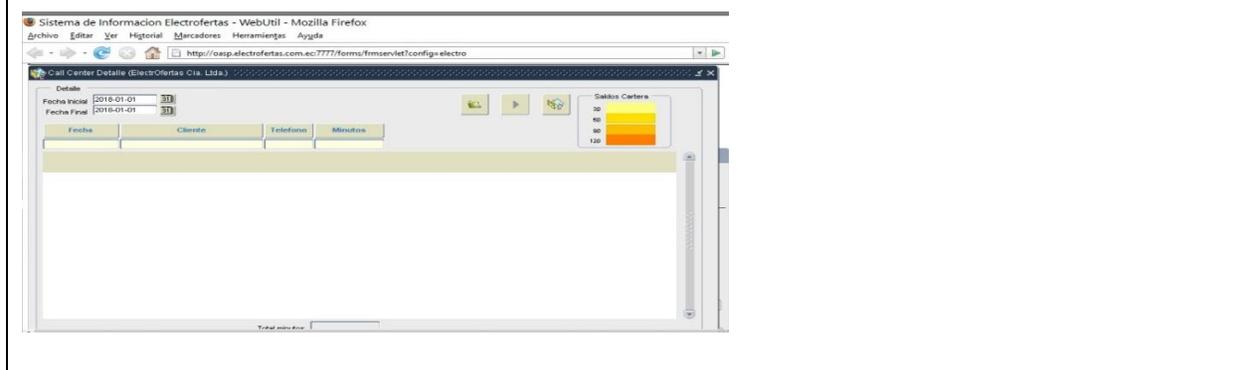
PE-8  
6/7



Historial de clientes, muestra un reporte de cobros y de ventas en un rango de fechas de cada uno de los clientes.



Call Center, esta opción permite visualizar el reporte de llamadas de manera mensual, trimestral y anual que realiza el personal de Call Center.





**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Elaboración del cuestionario Específico de Control Interno aplicado al Departamento de Crédito y Cobranzas.

CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO COSO III						
ENTORNO DE CONTROL						
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.</b>						
1	¿Existen en el departamento un código de ética?		X	10	0	
2	¿Existen valores que estén establecidos y que con el tiempo se hayan convertido en una cultura organizacional?	X		10	10	
3	¿El compromiso hacia la integridad y el comportamiento ético es comunicado eficazmente al departamento de crédito?	X		10	5	De forma verbal
4	¿Los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas responden adecuadamente a los valores éticos propiciados por la empresa?		X	10	0	
5	¿Existen normas que ayuden a controlar el comportamiento de los colaboradores?	X		10	10	Reglamento Interno
6	¿Los responsables del Dpto. de Crédito y Cobranzas tiene conocimiento de las pautas y sanciones que están estipuladas en el Reglamento Interno?	X		10	10	
7	¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos o manuales para el correcto manejo del Dpto. de Créditos y Cobranzas?	X		10	10	
8	¿El manual, política o procedimientos de crédito se encuentra actualizados?	X		10	10	

9	¿Antes de contratar al personal del Dpto. de Crédito y Cobranzas se le investiga de manera general?	X		10	10	Concejo de la Judicatura, Fiscalía, Equifax.
10	¿El personal es seleccionado de acuerdo a sus aptitudes y actitudes?	X		10	10	
11	¿Existen en la empresa canales adecuados para que los trabajadores puedan comunicar sus inquietudes con seguridad?	X		10	5	No se tiene seguridad de ser leído.
12	¿Existe un ambiente sano entre los colaboradores del Dpto. de Créditos y Cobranzas y los demás departamento?		X	10	0	Con el departamento de Ventas
13	¿Se hace una inducción sobre las actividades a realizar dentro del Dpto. de Crédito y cobro?	X		10	5	Inducción General.
<b>2. Demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles interno.</b>						
14	¿Existen responsables con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno dentro del Dpto. de Crédito y Cobranzas?	X		10	5	
15	¿Se asignan los recursos necesarios para el sistema de control interno?	X		10	5	No existen reportes específicos.
16	¿La Alta Dirección exige rendiciones de cuentas y ejerce controles periódicos sobre las actividades del Dpto. de Crédito y Cobranzas?		X	10	0	
17	¿Se supervisa periódicamente las habilidades y el desempeño real de sus colaboradores de crédito con el fin de tomar medidas pertinentes?	X		10	5	Mensual, sin orientación a mejora sus estrategias.
18	¿Existe un documento autorizado por la empresa para la otorgación de un crédito?	X		10	10	La solicitud de crédito.
19	¿Se supervisa la documentación cuando se otorga un crédito?	X		10	10	
20	¿Los documentos que garantiza el cobro, están debidamente autorizados por la compañía?	X		10	10	

**PE-9**  
**3/18**

21	¿La empresa se queda con un respaldo del cobro realizado al cliente?	X		10	10	
22	¿Existen indicadores que evalúen la efectividad de los procesos de otorgamiento de créditos?		X	10	0	
23	¿La persona que realiza el cobro de facturas es independiente de la persona que efectúa el registro?	X		10	10	
<b>3. Establece las estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades.</b>						
24	¿La empresa ha definido una estructura funcional para el Dpto. de Crédito y Cobranzas?	X		10	10	
25	¿La estructura funcional corresponde al tamaño de las operaciones?		X	10	0	
26	¿Los colaboradores del Dpto. de Crédito conocen la estructura, las líneas de autoridad y responsabilidad de la empresa?	X		10	10	
27	¿Las funciones y responsabilidades del Dpto. de Crédito y Cobranzas están definidas según el principio de segregación de funciones?		X	10	0	
28	¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los colaboradores del Dpto. de Crédito?		X	10	0	Se realiza solo a la Gestión de Call Center.
29	¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas?		X	10	0	
30	¿El Jefe de Crédito se asegura que los colaboradores del departamento de crédito conozcan las políticas de crédito y cobranzas?	X		10	10	
31	¿Existen requisitos de conocimientos y habilidades para el nuevo personal?		X	10	0	

**PE-9**  
**4/18**

32	¿El Dpto. de Crédito y Cobranzas tiene una comunicación estrecha con otros departamentos?	X		10	5	Con el departamento de ventas.
33	¿En el Dpto. de Crédito y Cobranzas se respetan los niveles de jerarquía?	X		10	10	
34	¿Existe personal ejecutivo en el Dpto. de Crédito y Cobranzas para la atención de clientes morosos?	X		10	10	El jefe de crédito.
<b>4. Demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.</b>						
35	¿La compañía facilita formación para atraer, desarrollar y retener a su personal y proveedores?	X		10	5	
36	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo de las operaciones, en función a las necesidades del Dpto. de Crédito y Cobranzas?		X	10	0	
37	¿Los colaboradores se encuentran capacitados para desarrollar de manera eficiente las funciones del Dpto. Crédito?		X	10	0	
38	¿Cuenta el Dpto. de Crédito con un plan de capacitación, con el fin de desarrollar y retener a sus colaboradores?		X	10	0	
39	¿Dentro del Dpto. de Crédito se procura dar estabilidad a los colaboradores que demuestren desempeños adecuados?		X	10	0	
40	¿El jefe de Crédito otorga permisos a sus colaboradores para que se capaciten independientemente?		X	10	0	
41	¿El gerente general realiza reuniones con los colaboradores para evaluar el desempeño y satisfacción del puesto de trabajo?		X	10	0	
42	¿Dispone el Dpto. de Crédito algún tipo de procedimiento para la contratación, permanencia y remuneración de sus colaboradores?		X	10	0	

**PE-9**  
**5/18**

43	¿Para los procesos de crédito se mide el cumplimiento de objetivos a través de indicadores financieros y de gestión?		X	10	0	
44	¿Es supervisada la consecución de objetivos por la Alta Dirección?		X	10	0	
<b>5. Define las responsabilidades de las personas a nivel de Control Interno.</b>						
45	¿El gerente exige una rendición de cuentas de responsabilidad, autoridad y cumplimiento de objetivos para un buen funcionamiento del Dpto. de Crédito y Cobranzas?		X	10	0	
46	¿Dentro del Dpto. de Crédito y Cobranzas se evidencia el Control Interno para dar cumplimiento a los objetivos, procedimiento, políticas y normas?		X	10	0	
47	¿Existe un informe de cumplimiento de metas y objetivos por parte del Dpto. de Crédito?	X		10	10	
48	¿El Dpto. de Crédito y Cobranzas establece parámetros de incentivos y recompensas para sus colaboradores?	X		10	0	
49	¿Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones correctivas y de seguimiento?		X	10	0	
50	¿Existe un flujograma que detalle los procesos de otorgación de crédito?	X		10	5	No está actualizado.
51	¿En la consecución de objetivos se tiene en cuenta las presiones excesivas?	X		10	10	
52	¿Existe un flujograma que detalle el proceso de cobro de una cuenta vencida?	X		10	5	No está actualizado.

PE-9  
6/18

	<b>TOTAL DE PREGUNTAS 52</b>			<b>520</b>	<b>240</b>	
	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				<b>46%</b>	<b>Bajo</b>
	<b>NIVEL DE RIESGO</b>				<b>54%</b>	<b>Alto</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
<b>6. Define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</b>						
53	¿El Dpto. de Crédito cuenta con algún control que permita identificar posibles riesgos?		X	10	0	
54	¿El Dpto. de Crédito establece objetivos con la suficiente claridad que le permita identificar los riesgos que amenazan al cumplimiento de objetivos?		X	10	0	
55	¿El Dpto. de Crédito ha establecido objetivos claros que permitan identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos riesgos?		X	10	0	
56	¿Se considera al incremento de operaciones como factor para el incremento de riesgos?	X		10	10	
57	¿Existen estrategias para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos?		X	10	0	
58	¿El personal conoce los riesgos que provoca otorgar mal un crédito?	X		10	10	
59	¿Los objetivos de cumplimiento reflejan la normativa legal y regulaciones vigentes?		X	10	0	No implementado Niff Pymes
60	¿Se evalúa la condición económica o/y financiera del cliente antes de aprobar el crédito?	X		10	10	
<b>7. Identifica y analiza los riesgos.</b>						
61	¿Se identifica y describen los riesgos que afecten a la consecución de los objetivos en el Dpto. de Crédito y Cobranzas?		X	10	0	
62	¿Existen procedimientos definidos en el departamento para gestionar los riesgos?		X	10	0	
63	¿Se analizan los riesgos identificados y se toman acciones correctivas?		X	10	0	
64	¿Se recopila evidencia para el estudio de riesgos?		X	10	0	

**PE-9**  
**7/18**

65	¿Es oportuna y de calidad la evidencia recopilada en el estudio de riesgos?	X		10	0	
66	¿Al identificar un riesgo potencial en el proceso de créditos o cobranzas, la gerencia analiza posibles respuestas, con el ánimo de evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	X		10	0	
67	¿Se evalúa periódicamente el riesgo crediticio?	X		10	0	
68	¿Existen parámetros para calificar a los clientes y garantes al momento de otorgar un crédito?	X		10	10	
69	¿Existen límites de créditos establecidos?	X		10	10	
<b>8. Evalúa el riesgo de fraude.</b>						
70	¿Considera usted que los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas participan en acciones inapropiadas?	X		10	5	No se realiza fiscalización de cobro.
71	¿Es responsabilidad del Jefe del Dpto. de Crédito y Cobranzas realizar controles internos para evitar que sus colaboradores participen o justifiquen acciones inapropiadas?	X		10	10	
72	¿Los permisos asignados para ingresar al sistema de información se revisa que corresponda a funciones y responsabilidades permitidas al Dpto. de Crédito y Cobranzas?	X		10	10	
<b>9. Identifica y analiza los cambios que podrán afectar al Control Interno.</b>						
73	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios que podrían afectar al Dpto. de Crédito y Cobranzas?	X		10	10	

**PE-9**  
**8/18**

74	¿Cuenta la compañía con mecanismos para identificar y reaccionar ante riesgos que presenten cambios en situaciones económicas, políticas, normativas u otras que puedan afectar al sistema de control del Dpto. de Crédito y Cobranzas?	X	10	0	
75	¿El Jefe de crédito muestra interés respecto al sistema de control interno mediante reuniones con su departamento?	X	10	5	
76	¿Se ha realizado auditorias en el departamento de crédito y cobranzas?	X	10	0	
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 24</b>			<b>240</b>	<b>90</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				<b>38%</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				<b>62%</b>	<b>Alto</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>10. Define y desarrolla actividades de control que mitiguen los riesgos.</b>					
77	¿El Jefe de Crédito implanta mecanismos de control para disminuir riesgos y alcanzar los objetivos?	X	10	0	
78	¿Antes de otorgar un crédito se verifica la solvencia del cliente?	X	10	5	
79	¿Se le realizan consultas en la central de riesgos?	X	10	10	
80	¿Una vez concedido el crédito la transacción es ingresada al sistema?	X	10	10	
81	¿Se revisa esporádicamente los créditos otorgados para verificar si se cumple con lo establecido en el Manual de Créditos?	X	10	10	
82	¿Se otorga un crédito a un cliente que no cumpla con todos los requisitos de información necesaria?	X	10	10	
83	¿Al otorgar un crédito es necesario una garantía?	X	10	10	
84	¿Existen acciones preventivas para la recuperación del crédito antes de su vencimiento?	X	10	5	Recordatorios al cliente.
85	¿Se procede a un trámite judicial cuando los créditos vencidos son mayores a 90 días?	X	10	0	

**PE-9**  
**9/18**

86	¿Es monitoreado permanentemente el índice de morosidad?	X	10	0	
87	¿Los mecanismos utilizados por la empresa para la recuperación de cartera son efectivos?	X	10	0	
88	¿Existe un pagare firmado como documento de respaldo?	X	10	10	
89	¿El encargado de otorgar un crédito realiza un análisis minucioso de la información y documentación presentada por el cliente antes de otorgar un crédito?	X	10	5	
90	¿Se realizan constataciones físicas de los documentos receptados al momento de autorizar un crédito?	X	10	10	
91	¿El Jefe de Crédito o la persona responsable realizan evaluaciones y verificaciones que se cumpla con los procesos o procedimientos de créditos?	X	10	5	Esporádicamente.
92	¿Los créditos solicitados por un cliente son otorgados en un tiempo establecido?	X	10	10	
93	¿Los archivos están debidamente ordenados y clasificados para un adecuado control?	X	10	10	
94	¿La Alta Dirección ha establecido estrategias, políticas o metodologías respecto a la administración del riesgo crediticio?	X	10	0	
95	¿Los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas son profesionales, responsables, éticos y con experiencia suficiente que le permitan cumplir con los objetivos de la compañía?	X	10	0	
96	¿Los oficiales de crédito conocen y cumplen con el proceso de crédito?	X	10	5	No cumplen.
97	¿Se realizan evaluaciones continuas para identificar las dificultades en el proceso de crédito?	X	10	0	

**PE-9**  
**10/18**

98	¿La provisión de cartera disminuye el valor de cartera y es considerado como gasto?	X		10	10	
99	¿Los comprobantes de cobro llevan firma de responsabilidad?	X		10	10	
100	¿Los clientes comunican oportunamente los datos del depósito o transferencia?		X	10	0	
101	¿Se verifica la transferencia realizada por el cliente?	X		10	5	
<b>11. Define y desarrolla controles generales sobre tecnología.</b>						
102	¿A los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas se le realiza un examen de conocimiento de Software?		X	10	0	
103	¿La empresa cuenta con un plan de recuperación ante un desastre informáticos?	X		10	5	No en su totalidad.
104	¿El software que se utiliza en el Dpto. de Crédito posee aplicaciones y herramientas suficientes y eficientes que faciliten y agilicen las actividades y procesos de crédito?	X		10	5	No son las suficientes.
105	¿El sistema informático detecta errores y permite corregirlos al momento de identificarlos?	X		10	5	No siempre es fácil de arreglarlo.
106	¿Se han establecido controles sobre la gestión de información, su infraestructura, seguridad y mantenimiento del software?	X		10	5	
107	¿El sistema de cobranzas evita la alteración de la información una vez ingresada?	X		10	10	
108	¿Existe accesos restringidos, mediante claves solo para el personal autorizado?	X		10	10	
109	¿El sistema de crédito y cobranzas se actualiza periódicamente?	X		10	5	Cuando hay reformas.
110	¿Al momento de existir problemas en el sistema informático existe una persona encargada de dar solución inmediata?	X		10	5	
111	¿El Dpto. de Crédito y Cobranzas cuenta con mantenimiento en el sistema para revisión de créditos?	X		10	10	

12. Despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos.						
112	¿La compañía cuenta con procedimientos y políticas para la autorización y aprobación de crédito y cobranzas?	X		10	10	
113	¿Los procedimientos y políticas están documentados y ha sido divulgado para todos los colaboradores del Dpto. de Crédito?	X		10	10	
114	¿Los colaboradores del Dpto. de Crédito desarrollan sus actividades con responsabilidad, como está definido en las políticas y procedimientos de crédito?	X		10	5	
115	¿Se mantiene un archivo ordenado, actualizado y clasificado de las solicitudes de los créditos otorgados?	X		10	10	
116	¿Sea cliente nuevo o antiguo tiene que llenar la solicitud de crédito?	X		10	10	
117	¿Se realizan castigos de cartera a los clientes que se encuentra en cartera vencida?	X		10	10	
118	¿Para disminuir la morosidad se han implementado nuevas estrategias de cobro?		X	10	0	
119	¿Existe un cupo de crédito para los empleados de la empresa?	X		10	10	
120	¿Existe una política que exija un porcentaje de entrada para otorgar un crédito?	X		10	10	
121	¿Se cumple a cabalidad el procedimiento al momento de otorgar el crédito?	X		10	5	
122	¿A los clientes en mora se les suspende un nuevo crédito hasta que cancele la deuda anterior?	X		10	10	
123	¿Existe una política de refinanciamiento para una deuda vencida?	X		10	5	No existe política establecida por escrito.
124	¿El Jefe de Crédito o la persona responsable realizan evaluaciones y verificaciones de que se cumpla con los procesos o procedimientos de créditos?		X	10	0	

PE-9  
12/18

	<b>TOTAL DE PREGUNTAS 48</b>			<b>480</b>	<b>295</b>	
	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				<b>61%</b>	<b>Moderado</b>
	<b>NIVEL DE RIESGO</b>				<b>39%</b>	<b>Moderado</b>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
<b>13. Genera y utiliza información relevante y de calidad.</b>						
125	¿Se entrega información como manuales, políticas, reglamentos, etc. Al personal de crédito de tal manera que fluya la comunicación y se cumpla con los objetivos del proceso de crédito?	X		10	5	No se entrega.
126	¿La empresa mantiene una comunicación fluida que facilite la información en el Dpto. de Crédito y Cobranzas?		X	10	0	
127	¿Los sistemas de información son flexibles para integrar a las actividades y que permitan obtener información actual?	X		10	10	
128	¿Toda la información generada y suministrada en el área de crédito es confiable y oportuna para la toma de decisiones?	X		10	5	
129	¿Son efectivos los medios utilizados para la verificación de los datos proporcionados por el cliente?	X		10	5	
130	¿Para comunicar cambios en los sistemas de información se realizan reuniones con los colaboradores?	X		10	10	
131	¿Al momento de realizar el reporte cobro del día se comunica de inmediato a las áreas involucradas?		X	10	0	
<b>14. Comunicación información internamente.</b>						
132	¿Se comunica a los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas sobre los objetivos y responsabilidades del control interno?	X		10	10	
133	¿Se promueve la comunicación directa, honesta y transparente con los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas?	X		10	10	

PE-9  
13/18

134	¿El Jefe del Dpto. de Crédito y Cobranzas o el responsable, toma en cuenta las propuestas de sus colaboradores con el objetivo de mejorar la productividad y calidad de los servicios?		X	10	0	
135	¿Los miembros del departamento cuentan con la política de crédito impresa o de fácil acceso para cualquier inquietud?	X		10	10	
136	¿Existe un encargado de revisar periódicamente que los canales de información estén funcionando correcto?		X	10	0	
137	¿Al encontrar irregularidades existen acciones correctivas?		X	10	0	
<b>15. Comunicación externamente.</b>						
138	¿La administración tomo en cuenta requerimientos de clientes, socios, proveedores, accionistas organismos reguladores y otros?		X	10	9	
139	¿Los colaboradores del Dpto. de Crédito y Cobranzas comunica oportunamente a los cliente y accionista en el caso de retrasos en los pagos del crédito?		X	10	0	
140	¿Existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación útiles de la empresa hacia los clientes?		X	10	0	
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 16</b>				<b>160</b>	<b>74</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>46%</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>54%</b>	<b>Alto</b>
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
<b>16. Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes.</b>						
141	¿Se supervisa y evalúa en forma continua la calidad y rendimiento del control interno?		X	10	0	
142	¿La Alta Dirección evalúa las actividades, como los procesos de concesión de créditos para comprobar que se cumpla con la normativa de créditos?		X	10	0	

**PE-9**  
**14/18**

143	¿Se realiza seguimiento a las acciones efectuadas para comprobar la implantación de las recomendaciones en el Dpto. de Crédito?	X	10	0	
144	¿Existe una persona encargada de supervisar la existencia de abonos o pagos parciales diferentes a los pactados en el otorgamiento de crédito?	X	10	0	
<b>17. Evalúa y comunica deficiencias de forma oportuna para aplicar correctivos.</b>					
145	¿El Dpto. de Crédito evalúa las deficiencias identificadas y se aplican medidas correctivas?	X	10	0	
146	¿Se evalúan las actividades para prevenir o detectar riesgos que afecten el proceso de créditos y se comunica al responsable para tomar las debidas medidas correctivas?	X	10	0	
147	¿Se evalúan las actividades para prevenir o detectar riesgos que afecten el proceso de cobro y se comunica al responsable para tomar las debidas medidas correctivas?	X	10	0	
148	¿Se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	X	10	0	
149	¿Se realiza un análisis de cartera mensualmente para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?	X	10	10	Se realiza anualmente.
150	¿La gestión de cuentas incobrables es asignada a un responsable y está debidamente controlado?	X	10	10	Jefe de crédito y contador.
<b>TOTAL DE PREGUNTAS 9</b>			<b>100</b>	<b>20</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				<b>20%</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				<b>80%</b>	<b>Alto</b>
<b>Elaborado por:</b>		Veronica Jarama/ Adriana Ulloa		<b>Fecha:</b> 28/05/2020	
<b>Supervisado:</b>		Ing. Juan Carlos Aguirre		<b>Fecha:</b> 28/05/2020	

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

Para la evaluación del control interno tomaremos como base la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

- **NC:** NIVEL DE CONFIANZA
- **CT:** CALIFICACIÓN TOTAL
- **PT:** PONDERACIÓN TOTAL

Para determinar el riesgo de control aplicaremos la siguiente fórmula:

$$RC = 100 - NC$$

**Donde:**

- **NC:** NIVEL DE CONFIANZA
- **RC:** NIVEL DE RIESGO

Para diferenciar el nivel de riesgo lo simbolizamos con colores siendo:

	Riesgo Bajo
	Riesgo Moderado
	Riesgo Alto

RANGO	NIVEL DE CONFIANZA	RANGO	NIVEL DE RIESGO
76-95%	ALTO	5-24%	BAJO
51-75%	MODERADO	25-50%	MODERADO
15-50%	BAJO	51-85%	ALTO

**Aplicación de la Fórmula**

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

$$Nivel\ de\ Confianza = \frac{719 * 100}{1500} =$$

$$Nivel\ de\ Confianza = 47\%$$

$$Nivel\ de\ Riesgo = 100 - 47\%$$

$$Nivel\ de\ Riesgo = 52\%$$

**Resultado de la Evaluación Preliminar del Control Interno**

Nivel de Confianza	47%	BAJO
Nivel de Riesgo de Control	52%	ALTO

**Gráfico 3**

*Resultado global de la evaluación específica del control interno*



Fuente: Coso III

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno al supervisor del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda., empresa matriz de la ciudad de Cuenca, se determinó que el nivel de confianza es **alto** con una calificación de 45% y un nivel de riesgo **bajo** con una calificación de 55%.

### Resultados por cada componente del Control Interno según el COSO III

Ambiente de Control					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
520	240	46%	BAJO	54%	ALTO

Evaluación de Riesgos					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
240	80	38%	BAJO	62%	ALTO

Actividades de Control					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
480	285	61%	MODERADO	39%	MODERADO

Información y Comunicación					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
160	74	46%	BAJO	54%	ALTO

Supervisión y Monitoreo					
Ponderación	Calificación	RANGO	NC	RANGO	NR
100	20	20%	BAJO	80%	ALTO

### Resultados de la Evaluación Específica por componente

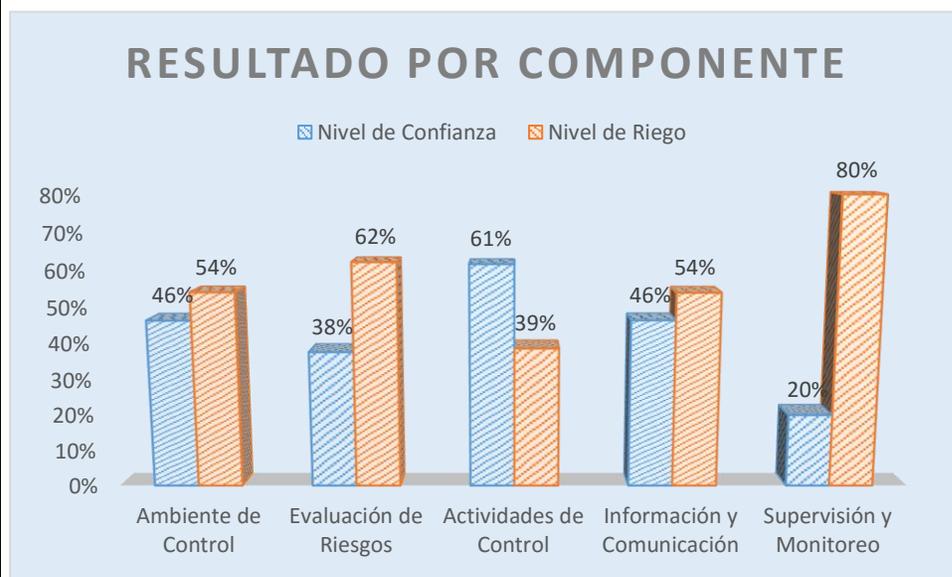
Tabla 13

Resultados de la Evaluación de Control Interno Específica por Componente

COMPONENTES	RANGO	NC	RANGO	NR
Ambiente de Control	46%	BAJO	54%	ALTO
Evaluación de Riesgos	38%	BAJO	62%	ALTO
Actividades de Control	61%	MODERADO	39%	MODERADO
Información y Comunicación	46%	BAJO	54%	ALTO
Supervisión y Monitoreo	20%	BAJO	80%	ALTO

Gráfico 4

*Resultados de la Evaluación de Control Interno Específica por Componente*



Fuente: Coso III

Como se puede observar en la tabla 13 de resultados por componente, se determinó que los componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Información y Comunicación; y Supervisión y Monitoreo representan un nivel de confianza **bajo** y nivel de riesgo **alto**, a excepción del componente Actividades de Control que representan un nivel de confianza y un nivel de riesgo **moderado**.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	28/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	28/05/2020

## Anexo 6: Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos por Componentes

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Matriz Específica de Riesgos.

### Matriz Específica de Riesgos de Auditoría

Componentes	Calificación de Riesgos		Controles Claves	Enfoque de Auditoría	
	Riesgo Inherente	Riesgo de Control		Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
CRÉDITO	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>			
	El departamento está conformado por 4 empleados y los procesos son calificados como complejos porque:	Falta de inducción específica a los colaboradores nuevos.	Reglamento Interno Solicitudes llenadas por el personal nuevo.	De una muestra verifiqué que las solicitudes de crédito estén llenadas de manera correcta y completas con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito Décima Séptima, numeral 3 establecida por el departamento.	
	Los créditos se duplicaron en base a los del año 2017.	No existe segregación de funciones.	Revisar el manual de funciones.		Analice una posible duplicidad de funciones por parte de los colaboradores del departamento con el fin de determinar el pago de sueldos por una misma actividad.
El total de la cartera representa un 61% del total de los activos.	Incentivos y recompensas al personal.	Informes de comisiones.		Recalcule los valores de comisiones e incentivos pagados a los colaboradores con el fin de comprobar la exactitud de dichos valores y lo establecido en la tabla de comisiones del año 2018.	

	La naturaleza de las operaciones que la entidad ejecuta.	Falta de personal profesional y con experiencia para realizar las actividades de manera eficiente.		De los colaboradores resultantes con un nivel académico bajo obtener una muestra de solicitudes y determine si existen desviaciones o errores de los colaboradores resultantes en su análisis.	Revise el nivel académico y experiencia de cada uno de los colaboradores del área de crédito con el objetivo de establecer si su formación representa un riesgo al departamento.
	La cantidad aproximada de transacciones generadas por el departamento de crédito es de 1736 solicitudes en el año 2018.	No se han establecido indicadores de Gestión precisos, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Análisis indicadores existentes y diseñados.	Analice la estructura y precisión del indicador respecto a los créditos y cobros realizados en el periodo auditado con el propósito de conocer como el departamento mide sus objetivos.	Establezca indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, con el fin de conocer la gestión del año 2018.
		Incumplimiento de requisitos en la aprobación de créditos.	Manual de Crédito.	De una muestra verificar que las carpetas de crédito contengan todos los requisitos y documentos de respaldo para la aprobación de un crédito con el fin de dar cumplimiento a la Política de Crédito Décima Séptima.	De una muestra de solicitudes, corrobore el correcto cálculo y registro de los valores de entrada en los créditos otorgados con el propósito de comprobar la fiabilidad de la información y dar cumplimiento a la Tercera Política de Crédito.
	El volumen de los recursos involucrados para el departamento de crédito asciende aproximadamente a \$49.00 de dólares.	Si se evalúa la capacidad financiera del cliente antes de aprobar un crédito.	Certificados laboral. Solicitudes de Crédito.		De una muestra compruebe el correcto cálculo de los valores del (25%) de capacidad de endeudamiento del cliente con el fin de dar cumplimiento a la Segunda Política de Crédito sección "Requisitos para créditos directos".
Falta de supervisión de los de créditos otorgados.		Manual de Crédito.	Verifique si los créditos otorgados cuentan con el respectivo informe de supervisión con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito Décima Octava norma establecida por el departamento de Crédito.		

		Proceso de otorgación de créditos actualizada.	Manual de Crédito.	De una muestra de clientes 2018 verifiqué si la categorización está de acuerdo a lo establecido en el Manual de Crédito en su Segunda Política.	
		Incumplimiento al reglamento interno en cuanto al ambiente laboral y responsabilidades de los colaboradores.		Determine a través de un indicador el porcentaje de satisfacción de los empleados del Departamento de Crédito y Cobranza con el fin de conocer sobre el clima laboral y la productividad de los mismos.	
<b>COBRANZAS</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>			
	El departamento cuenta con 2 empleados.	No existe un plan de capacitación para el desarrollo de los colaboradores del área de cobranzas.		Verifique si el objetivo mensual presupuestado de recuperar la cartera se ha cumplido en su totalidad; utilizar indicadores.	
	El número de gestiones de cobranzas realizadas aproximadamente en el año 2018 es de 4700.	Proceso de recuperación de créditos actualizada.	Manual de Crédito y Cobranzas.	De una muestra verifique que los créditos en mora contengan todos los documentos de respaldo de la gestión realizada para la recuperación del mismo.	Solicite la cartera de crédito del año 2018 y establecer indicadores de: Rotación de crédito e Incobrabilidad con el propósito de medir la gestión eficiente del proceso de recuperación de créditos.
		Falta de mecanismos para la recuperación de cartera.	Reporte de cobro	Corrobore que los cobros realizados en los domicilios de los clientes tengan su respaldo y sean ingresados en su totalidad en el sistema con el fin de verificar que todos los movimientos hayan sido registrados.	

	Ingresos presupuestados al año 2018 por \$540.000. Gatos Operacionales del año 2018 por \$ 6.000.	No se ha actualizado el sistema informático, que permita obtener reportes o información completa para la toma de decisiones.	Sistema Informático.	Corrobore que todos los reportes que ofrece el sistema informático ltree Soft, estén en uso y sean útiles para la toma de decisiones con el fin de cumplir con los objetivos de cobro establecidos por el departamento.	
	Cantidad de información de la entidad.	Los clientes no comunican oportunamente los datos del depósito o transferencia para cancelar un crédito.		De una muestra de depósitos o transferencias con cheque realizada de forma directa por el cliente concilié el valor del depósito con el valor del cobro (se da de baja en el sistema).	
	Los canales de comunicación que se utilizan en la entidad.	Al momento de realizar el reporte de cobro del día no se comunica de inmediato a las áreas involucradas.		Verifique si las fechas de los recibos de cobros-(Cobrador) físicos coinciden con las fechas de cobro ingresadas en el sistema con el fin de comprobar que se hayan ingresado todos los movimientos y confirmar la veracidad de la información.	
	La naturaleza de las operaciones que el departamento ejecuta.	No existe monitoreo permanente en el índice de morosidad.	Indices de morosidad.	A través de un indicador evalué la morosidad con respecto a la cartera vencida y verificar la efectividad de la gestión realizada por el área de cobranzas. Revise si la compañía acoge lo establecido por el organismo de control - Superintendencia de Compañías en cuanto a las multas y recargos, con el propósito de verificar su cumplimiento.	
		Incumplimiento de la norma de créditos vencidos mayores a 90 días plazo.	Listado de Notificaciones de Demandas Judiciales.	Verifique si el informe de cartera vencida es entregado al abogado con el fin de asegurar el cumplimiento del proceso judicial estipulado en el Manual de Crédito es su Décima Novena Política.	

	Aproximadamente el 36% representa al valor que no se ha podido cobrar en el año 2018.	Falta de evaluaciones del riesgo crediticio.	Solicitudes de Crédito.	De una muestra de créditos otorgados en el año 2018 con un score menor a 600 puntos de buro de crédito verifiqué si cuentan con todos los requisitos y documentación requerida con propósito de dar cumplimiento a la Cuarta Política en estipulado en el Manual de Crédito.	
		Falta de rendición de cuentas y controles periódicos de sus actividades.	Notificaciones y Aviso legales entregados por el Abogado a los clientes en mora.	A través del índice de gestión de cobranzas, señale el promedio de entrega de notificaciones y de avisos legales enviados por el abogado a los clientes en mora con el fin de medir la eficiencia de los colaboradores.	
		Ausencia de normativa relacionada al refinanciamiento de una deuda vencida.		Revise si la tasa de interés aplicada en el proceso de refinanciamiento de una deuda está de acuerdo a lo establecido por el Banco Central.	
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa			<b>Fecha:</b>	30/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre			<b>Fecha:</b>	30/05/2020

## Anexo 7: Plan de Muestreo

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Nombre del papel de trabajo:** Plan de Muestreo

COMPONENTE	PROCEDIMIENTO	UNIVERSO	MUESTRA	MÉTODO DE SELECCIÓN
	*De una muestra verifique que las solicitudes de crédito estén llenadas de manera completa y correcta con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito Décima Séptima, numeral 3 establecida por el departamento.	1736 Solicitudes de crédito.	315 Solicitudes de crédito.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
	De los colaboradores resultantes con un nivel académico bajo obtener una muestra de solicitudes y determinar si existen desviaciones o errores de los colaboradores resultantes en su análisis.	1736 Solicitudes de Crédito.	315 Solicitudes de Crédito.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
	*Analice la estructura y precisión del indicador respecto a los créditos y cobros realizados en el periodo auditado con el propósito de conocer como el departamento mide sus objetivos.	1 Indicador en el área de crédito	1 Indicador en el área de crédito	Se consideró el universo al tratarse de un tamaño pequeño.
	*De una muestra verifiqué que las carpetas de crédito contengan todos los requisitos y documentos de respaldo para la aprobación de un crédito con el fin de dar cumplimiento a la Política de Crédito Décima Séptima.	1736 solicitudes de crédito.	315 solicitudes de crédito.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
	*Verifique si los créditos otorgados cuentan con el respectivo informe de supervisión con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito Décima Octava norma establecida por el departamento de Crédito.	12 informes de supervisión.	12 informes de supervisión.	Se consideró el universo al tratarse de un tamaño pequeño.
	*De una muestra de clientes del año 2018 verifiqué si la categorización está de acuerdo a lo establecido en el Manual de Crédito en su Segunda Política.	1736 clientes.	315 clientes.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.

	*Analice una posible duplicidad de funciones por parte de los colaboradores del departamento con el fin de determinar el pago de sueldos por una misma actividad.	6 colaboradores. 1 manual de funciones.	6 colaboradores. 1 manual de funciones.	Al tratarse de un número razonable de colaboradores el tamaño de la muestra será el 100%.
	*Recalcule los valores de comisiones e incentivos pagados a los colaboradores con el fin de comprobar la exactitud de dichos valores y lo establecido en la tabla de comisiones del año 2018.	12 reportes de comisione.	12 reporte de comisiones.	Se consideró el universo al tratarse de un tamaño pequeño.
	*Revise el nivel académico y experiencia de cada uno de los colaboradores del área de crédito con el objetivo de establecer si su formación representa un riesgo al departamento.	6 Solicitudes de Crédito.	6 Solicitudes de Crédito.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
	*De una muestra de solicitudes corrobore el correcto cálculo y registro de los valores de entrada en los créditos otorgados con el propósito de comprobar la fiabilidad de la información y dar cumplimiento a la Tercera Política de Crédito.	1736 Solicitudes de Crédito.	315 Solicitudes de Crédito.	Se tomó como muestra, las solicitudes de crédito de los meses abril, mayo, noviembre y diciembre debido a que son los meses con mayor número de transacciones.
	*De una muestra compruebe el correcto cálculo de los valores del (25%) de capacidad de endeudamiento del cliente con el fin de dar cumplimiento a la Segunda Política de Crédito sección "Requisitos para créditos directos".	1736 Solicitudes de Crédito.	315 Solicitudes de Crédito.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
<b>COBRANZAS</b>	*De una muestra verifiqué que los créditos en mora contengan todos los documentos de respaldo de la gestión realizada para la recuperación del mismo.	140 Créditos en mora.	140 Créditos en mora.	Se consideró el universo al tratarse de un tamaño pequeño.
	*Corrobore que los cobros realizados en los domicilios de los clientes tengan su respaldo y sean ingresados en su totalidad en el sistema con el fin de verificar que todos los movimientos hayan sido registrados.	102 Cobros manuales.	102 Cobros manuales.	Se consideró el universo al tratarse de un tamaño pequeño.
	* Corrobore que todos los reportes que ofrece el sistema informático ltree Soft, estén en uso y sean útiles para la toma de decisiones con el fin de cumplir con los objetivos de cobro establecidos por el departamento.	12 reportes de cobro.	12 reportes de cobro.	Al tratarse de un número razonable de colaboradores el tamaño de la muestra será el 100%.

	*De una muestra de depósitos o transferencias realizadas de forma directa por el cliente conciliar el valor del depósito con el valor del cobro (se da de baja en el sistema).	401 depósitos	181 depósitos	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
	*Verifique si las fechas de los recibos de cobros- (Cobrador) físicos coinciden con las fechas de cobro ingresadas en el sistema con el fin de comprobar que se hayan ingresado todos los movimientos y confirmar la veracidad de la información.	350 cobros físicos.	183 cobros físicos.	Se utilizara métodos estadísticos para la determinación del tamaño de la muestra.
	*De una muestra de créditos otorgados en el año 2018 con un score menor a 600 puntos de buro de crédito verifiqué si cuentan con todos los requisitos y documentación requerida con propósito de dar cumplimiento a la Cuarta Política en estipulado en el Manual de Crédito.	102 Créditos Otorgados.	102 Créditos Otorgados.	Al tratarse de un número razonable de colaboradores el tamaño de la muestra será el 100%.
	*A través de un índice de gestión señale el promedio de notificaciones entregadas y avisos legales enviados por un abogado a los clientes en mora.	140 Notificaciones y 29 Avisos Legales.	140 Notificaciones y 29 Avisos Legales.	Al tratarse de un número razonable de colaboradores el tamaño de la muestra será el 100%.
<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa		<b>Fecha:</b>	30/05/2020
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre		<b>Fecha:</b>	30/05/2020

**Conclusión:** Una vez concluidas las etapas de planificación; se ha determinado elaborar un plan de muestreo para el análisis de los componentes que intervienen en el proceso de Otorgamiento como de Recuperación de los Créditos realizados en el periodo 2018 por la Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda.; para lo cual, en aquellos procesos cuyo universo se consideró pequeño se analizó la totalidad, en cuanto a los de universo más extenso se aplica un muestreo probabilístico aleatorio simple.

La fórmula que se aplicara es para poblaciones finitas, tomando en consideración un nivel de confianza 95% y un nivel de riesgo del 5%, lo anterior tiene un valor de 1.96 en una distribución normal de la tabla Z.

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

## Significado

Z=Nivel de Confianza (95%)

e= Error de Muestra

N= Población

p=Probabilidad a favor

q=Probabilidad en contra 1-p

## Anexo 8: Papeles de Trabajo Ejecución

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique que las solicitudes de crédito estén llenadas de manera completa y correcta con el fin de asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito.

La comercializadora en el año 2018 registro un total de 1736 créditos otorgados, por lo que de acuerdo a la fórmula de muestreo aplicada, revisamos 315 solicitudes de crédito seleccionadas de forma aleatoria, para esta revisión fue necesario examinar la carpeta de solicitudes de crédito. Se obtuvo los siguientes resultados:

N°	N° Solicitud	S. Comp.	S. Incomp.	MA	N°	N° Solicitud	S. Comp.	S. Incomp.	MA
1	52475		X	↓	158	54552	X		√√
2	52502	X		√√	159	54556	X		√√
3	52521	X		√√	160	54596		X	↓
4	52528		X	↓	161	54598		X	↓
5	52529		X	↓	162	54599		X	↓
6	52537		X	↓	163	54815		X	↓
7	52538		X	↓	164	54857		X	↓
8	52554		X	↓	165	54879		X	↓
9	52557		X	↓	166	54880		X	↓
10	52577		X	↓	167	54893		X	↓
11	52580		X	↓	168	55109		X	↓
12	52582		X	↓	169	55113		X	↓
13	52588	X		√√	170	55153		X	↓
14	52591	X		√√	171	55154		X	↓
15	52598		X	↓	172	55161		X	↓
16	52600		X	↓	173	55175		X	↓
17	52613		X	↓	174	55181	X		√√
18	52616	X		√√	175	55191	X		√√
19	52617		X	↓	176	55410		X	↓
20	52629		X	↓	177	55411		X	↓
21	52645		X	↓	178	55433		X	↓
22	52652		X	↓	179	55473		X	↓
23	52654		X	↓	180	55484		X	↓
24	52660	X		√√	181	55489		X	↓
25	52669		X	↓	182	55496	X		√√
26	52670		X	↓	183	55503	X		√√
27	52671		X	↓	184	55505	X		√√
28	52679		X	↓	185	56402		X	↓
29	52716	X		√√	186	56405		X	↓
30	52735		X	↓	187	56407		X	↓

31	52792	X		√√	188	56413		X	‡
32	52794		X	‡	189	56425		X	‡
33	52797	X		√√	190	56430		X	‡
34	53003		X	‡	191	56455		X	‡
35	53004	X		√√	192	56457		X	‡
36	53008		X	‡	193	56475		X	‡
37	53016		X	‡	194	56492		X	‡
38	53020		X	‡	195	56494		X	‡
39	53021		X	‡	196	56496		X	‡
40	53023	X		√√	197	56501		X	‡
41	53027		X	‡	198	56503	X		√√
42	53034	X		√√	199	56514		X	‡
43	53046		X	‡	200	56520		X	‡
44	53051		X	‡	201	56524		X	‡
45	53052		X	‡	202	56528		X	‡
46	53053	X		√√	203	56536	X		√√
47	53054		X	‡	204	56538		X	‡
48	53064		X	‡	205	56545		X	‡
49	53068		X	‡	206	56548		X	‡
50	53074		X	‡	207	56551		X	‡
51	53089		X	‡	208	56552		X	‡
52	53103		X	‡	209	56556	X		√√
53	53108		X	‡	210	56561		X	‡
54	53112		X	‡	211	56562	X		√√
55	53209		X	‡	212	56569		X	‡
56	53213	X		√√	213	56577		X	‡
57	53218	X		√√	214	56580		X	‡
58	53227		X	‡	215	56581		X	‡
59	53228		X	‡	216	56582		X	‡
60	53250		X	‡	217	56587		X	‡
61	53260	X		√√	218	56589		X	‡
62	53261		X	‡	219	56595		X	‡
63	53263	X		√√	220	56801		X	‡
64	53264		X	‡	221	56829	X		√√
65	53278		X	‡	222	56855		X	‡
66	53280	X		√√	223	56874		X	‡
67	53291		X	‡	224	56890		X	‡
68	53292		X	‡	225	56934	X		√√
69	53304		X	‡	226	56937	X		√√
70	53306		X	‡	227	57406		X	‡
71	53308		X	‡	228	57410		X	‡
72	53318		X	‡	229	57411		X	‡
73	53319		X	‡	230	57413		X	‡
74	53320		X	‡	231	57415		X	‡
75	53326		X	‡	232	57418		X	‡
76	53342		X	‡	233	57420		X	‡
77	53351		X	‡	234	57424	X		√√
78	53358		X	‡	235	57425		X	‡
79	53360	X		√√	236	57427		X	‡
80	53406		X	‡	237	57428		X	‡
81	53408		X	‡	238	57429		X	‡
82	53416		X	‡	239	57430		X	‡
83	53422		X	‡	240	57433		X	‡
84	53423	X		√√	241	57435		X	‡
85	53431		X	‡	242	57440	X		√√

86	53443	X		√√	243	57454		X	‡
87	53456		X	‡	244	57462		X	‡
88	53457		X	‡	245	57471	X		√√
89	53494	X		√√	246	57472		X	‡
90	53496		X	‡	247	57478	X		√√
91	53500	X		√√	248	57701		X	‡
92	53515		X	‡	249	57702		X	‡
93	53603		X	‡	250	57705		X	‡
94	53604		X	‡	251	57708	X		√√
95	53611		X	‡	252	57726		X	‡
96	53615		X	‡	253	57732		X	‡
97	53626		X	‡	254	57737		X	‡
98	53635		X	‡	255	57739	X		√√
99	53643		X	‡	256	57743	X		√√
100	53650	X		√√	257	57748		X	‡
101	53661		X	‡	258	57752		X	‡
102	53669		X	‡	259	57756		X	‡
103	53670	X		√√	260	57759	X		√√
104	53671		X	‡	261	57763	X		√√
105	53673		X	‡	262	57771	X		√√
106	53674	X		√√	263	57784		X	‡
107	53678		X	‡	264	57791	X		√√
108	53681		X	‡	265	58415		X	‡
109	53683		X	‡	266	58417		X	‡
110	53685		X	‡	267	58425		X	‡
111	53699		X	‡	268	58428		X	‡
112	53700		X	‡	269	58430		X	‡
113	53801	X		√√	270	58454		X	‡
114	53809		X	‡	271	58457	X		√√
115	53838		X	‡	272	58464		X	‡
116	53845		X	‡	273	58465		X	‡
117	53876		X	‡	274	58491		X	‡
118	53898		X	‡	275	58500	X		√√
119	53906		X	‡	276	58803		X	‡
120	53910	X		√√	277	58823		X	‡
121	53914	X		√√	278	58825		X	‡
122	53958		X	‡	279	58829		X	‡
123	53960		X	‡	280	58830	X		√√
124	54205		X	‡	281	58831		X	‡
125	54215		X	‡	282	58836		X	‡
126	54221		X	‡	283	58840		X	‡
127	54222		X	‡	284	58845		X	‡
128	54227		X	‡	285	58847	X		√√
129	54228		X	‡	286	58852	X		√√
130	54232		X	‡	287	58871		X	‡
131	54234		X	‡	288	58874	X		√√
132	54238		X	‡	289	58897	X		√√
133	54247		X	‡	290	58898		X	‡
134	54254		X	‡	291	58899		X	‡
135	54273		X	‡	292	58904		X	‡
136	54287		X	‡	293	58908		X	‡
137	54299		X	‡	294	58914	X		√√
138	54308		X	‡	295	59002		X	‡
139	54340		X	‡	296	59006		X	‡

140	54350		X	i	297	59011		X	i
141	54383	X		√√	298	59013		X	i
142	54408		X	i	299	59016		X	i
143	54411		X	i	300	59020		X	i
144	54414		X	i	301	59024		X	i
145	54419		X	i	302	59028		X	i
146	54422		X	i	303	59039		X	i
147	54438		X	i	304	59047	X		√√
148	54447		X	i	305	59054	X		√√
149	54450		X	i	306	59070		X	i
150	54458		X	i	307	59072		X	i
151	54467		X	i	308	59081		X	i
152	54468		X	i	309	59084		X	i
153	54480		X	i	310	59087	X		√√
154	54481		X	i	311	59096		X	i
155	54486		X	i	312	59097	X		√√
156	54500		X	i	313	59098		X	i
157	54541		X	i	314	59105		X	i
					315	59115		X	i
					<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>248</b>	

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

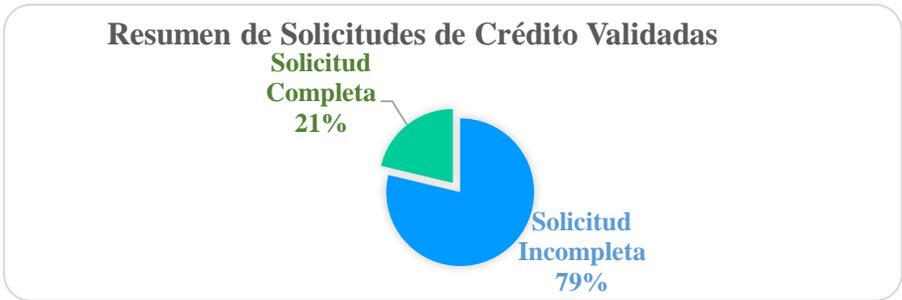
√√ Verificado y comprobado Solicitudes Completas  
i Solicitudes Incompletas

A continuación se presenta un resumen de los resultados:

Detalle	N° solicitudes	Porcentaje %
Solicitud Completa	67	21%
Solicitud Incompleta	248	79%
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

EJ-1  
5/6

Gráfico 5  
Resultados de las solicitudes de crédito validadas



Fuente: Comercializadora Electrofertitas Cía. Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Luego de la revisión de las solicitudes de crédito realizadas por los colaboradores de la compañía en el periodo 2018, podemos observar que existe claramente un 79% de solicitudes incompletas y un 21% de solicitudes completas.

Detalle	Evidencia
<p>Solicitud de Crédito A N° 0053671</p>	

**Conclusión:**

Como se puede observar en el detalle de las solicitudes validadas la compañía aprobó varios créditos sin su debida inspección, ya que de acuerdo a la verificación ejecutada la mayoría de solicitudes de crédito no estaban completas, es decir, faltaban datos básicos del cliente, no tienen firmas de autorización o aprobación del crédito, no se cuenta con información financiera completa del cliente necesaria para conocer si otorgar el crédito es factible o no, la omisión de dicha información, dificulta un control posterior lo que puede ocasionar problemas importantes a la empresa porque no hay información adecuada y completa que permita tomar buenas decisiones, por lo cual se recomienda implementar controles de revisión física y análisis de la información plasmada en las solicitudes para poder dar seguimiento y realizar correctivos necesarios evitando así riesgos con anticipación.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	10/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	10/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Análisis de la estructura y precisión de los indicadores aplicados.

**Análisis de la estructura y precisión de los indicadores aplicados.**

N°	Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Referencia	Unidad de medida	Fuente de Información
1	Establecer el nivel de cumplimiento del objetivo de otorgación de créditos.	Cumplimiento de créditos colocados al mes.	Créditos colocados al mes / Total de créditos proyectados al mes.	mensual	%	Dpto. Crédito y Cobranzas.

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

Por medio de este indicador la comercializadora se desea medir el nivel de desempeño de la gestión realizada en el proceso de otorgación de créditos, su estructura es clara y de fácil aplicación, pues la meta es cumplir con el número de créditos proyectados; una vez realizado el cálculo y presentado los resultados en un informe mensual se habrá cubierto el 100% del indicador. Sin embargo, la actualización de los créditos colocados al mes, antes de la presentación del informe, engloba aspectos importantes que se debería tomar en consideración para mejorar la fuente de medición que proporcionen resultados más precisos sobre los procesos realizados.

Se considera que para un cumplimiento eficaz del objetivo es necesario:

- Medios de comunicación actualizados y coordinación entre los colaboradores que realizan el proceso de otorgación de créditos.
- Actividades de control y supervisión en los procesos de aprobación de crédito.

**Conclusión:**

Según el análisis realizado podemos indicar que se puede mejorar la precisión del indicador, creando otros indicadores complementarios que ayuden a medir y obtener resultados claros y puntuales. Según la indagación realizada al supervisor de crédito, el fin del indicador es visualizar y obtener un reporte de clientes potenciales y no potenciales, clientes nuevos o reiterativos; además, de tener un promedio de colocación de créditos mes a mes para proyectarse para el año siguiente ya sea en más o menos.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	10/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	10/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Cumplimiento de Requisitos de acuerdo al Manual de Crédito.

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de crédito del departamento se pudo obtener los siguientes resultados:

N°	Cliente	Solicitud	Revisión Buro	Cédula	Pagare	P. Servicios Básicos	Croquis	Factura Firmada
1	PGHA	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
2	GAO	√√	□	□	□	□	□	√√
3	BQJE	√√	√√	√√	□	√√	√√	√√
4	BIGE	√√	□	□	□	√√	√√	√√
5	CCLE	√√	□	□	□	□	√√	√√
6	AMEE	√√	□	□	□	□	□	√√
7	AGGL	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
8	TCMR	√√	□	□	□	□	√√	□
9	MSG	√√	□	√√	□	√√	√√	□
10	CDMA	√√	√√	√√	□	√√	√√	√√
11	VDRT	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
12	UVJC	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
13	CSAS	√√	□	□	□	□	√√	√√
14	CCCU	√√	□	□	□	□	√√	√√
15	MCHL	√√	□	□	□	□	□	√√
16	PLXE	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
17	NLOG	√√	□	□	√√	√√	√√	√√
18	YCMG	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
19	VTPE	√√	□	□	□	√√	√√	√√
20	GVJC	√√	□	□	□	□	√√	√√
21	PAAC	√√	□	□	□	□	□	√√
22	RBJC	√√	√√	□	□	□	√√	√√
23	YJDH	√√	√√	□	□	□	√√	√√
24	ZVMT	√√	□	□	□	□	√√	√√
25	VCRH	√√	□	√√	□	□	√√	√√
26	JGDS	√√	□	□	□	□	√√	□
27	KASJ	√√	□	□	□	□	√√	√√
28	JDHS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
29	ZAJP	√√	□	□	□	□	√√	√√
30	CTLA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
31	MDFG	√√	□	□	□	□	√√	√√
32	MTEX	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
33	JMCU	√√	□	□	□	□	□	√√
34	JKAS	√√	□	□	□	□	√√	√√
35	YCDU	√√	□	□	□	□	√√	√√
36	AKSG	√√	□	□	□	□	√√	√√

41	JAHS	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
42	JAJG	√√	□	□	□	□	√√	√√
43	LAJA	√√	□	□	□	□	□	□
44	PART	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
45	OEKS	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
46	AHAS	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
47	LSKS	√√	□	□	□	□	√√	√√
48	FDER	√√	□	□	□	□	√√	√√
49	KAJA	√√	□	□	□	□	√√	√√
50	JSUE	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
51	PETK	√√	□	□	□	□	√√	√√
52	RBME	√√	□	□	□	√√	√√	√√
53	PRLS	√√	□	□	□	□	√√	√√
54	CNEJ	√√	□	□	□	√√	√√	√√
55	ABSL	√√	□	□	□	□	√√	√√
56	PTOB	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
57	PSPM	√√	□	□	□	□	□	√√
58	STME	√√	□	□	□	□	□	√√
59	RAJM	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
60	SKSA	√√	□	□	□	□	√√	√√
61	BSRE	√√	□	□	□	□	□	√√
62	GMPL	√√	□	□	□	□	□	√√
63	CPSR	√√	□	□	□	□	□	√√
64	TFMS	√√	□	□	√√	□	□	√√
65	QCMA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
66	ARZM	√√	□	□	□	□	□	√√
67	GQML	√√	□	□	□	□	√√	√√
68	SAMF	√√	□	□	□	□	□	√√
69	BPCP	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
70	VCFN	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
71	AGZV	√√	□	□	□	√√	√√	√√
72	LPNS	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
73	ARII	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
74	BMML	√√	□	□	□	√√	√√	√√
75	FTME	√√	□	□	□	√√	√√	√√
76	TOHB	√√	□	□	□	□	√√	√√
77	CBDZ	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
78	ATCA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
79	CYWX	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
80	PPMJ	√√	□	□	□	□	□	√√
81	PEIF	√√	□	□	□	□	√√	√√
82	BNRG	√√	□	□	□	□	□	√√
83	LALS	√√	√√	√√	□	√√	√√	√√
84	OEBC	√√	□	□	□	□	□	□
85	MSSP	√√	□	□	□	□	√√	√√
86	AWPS	√√	□	□	□	□	□	□
87	PAMX	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
88	GGPE	√√	□	□	□	□	□	√√
89	PQIW	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
90	YWUE	√√	□	□	□	□	□	□
91	BMJI	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
92	PQIE	√√	□	□	□	√√	√√	√√
93	KASJ	√√	□	□	□	□	□	□
94	LFMX	√√	□	□	□	□	□	□

96	KPEB	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
97	XOEM	√√	□	□	□	□	√√	√√
98	LASJ	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
99	JEKA	√√	□	□	□	□	√√	√√
100	BZPD	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
101	SDAD	√√	□	□	□	√√	√√	√√
102	LQOW	√√	□	□	□	√√	√√	√√
103	AQPQ	√√	□	□	□	□	√√	□
104	LAND	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
105	FPQW	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
106	AROE	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
107	JAHE	√√	□	□	□	□	□	□
108	EUEW	√√	□	□	□	√√	√√	√√
109	NEEP	√√	□	□	□	√√	√√	√√
110	MAWE	√√	□	□	□	□	√√	√√
111	NPEA	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
112	IGWP	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
113	MFAQ	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
114	JPEL	√√	□	□	□	□	√√	√√
115	PBDW	√√	□	□	□	√√	√√	√√
116	PQZO	√√	□	□	□	√√	√√	√√
117	KJAS	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
118	IWUP	√√	□	□	□	□	√√	√√
119	NABM	√√	□	□	□	□	√√	√√
120	ZUHE	√√	□	□	□	□	√√	√√
121	LAWF	√√	□	□	□	√√	√√	√√
122	FEDA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
123	MODE	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
124	IQLM	√√	□	□	□	□	√√	√√
125	TZC	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
126	SPGH	√√	□	□	□	√√	√√	√√
127	MMMC	√√	□	□	□	□	√√	√√
128	PMAJ	√√	□	□	□	□	√√	√√
129	CAFS	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
130	COFI	√√	□	□	□	√√	√√	√√
131	BETO	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
132	CUSO	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
133	PESA	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
134	JIPA	√√	□	□	□	□	√√	√√
135	LAJD	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
136	PQIA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
137	CPAS	√√	□	□	□	□	√√	√√
138	MPAS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
139	GETX	√√	□	□	□	□	√√	√√
140	BERO	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
141	NETA	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
142	MSAF	√√	□	√√	□	□	√√	√√
143	EZVR	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
144	PCBA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
145	CBEA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
146	MLZ	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
147	ZAHR	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
148	ZPJC	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
149	IIBB	√√	□	√√	□	□	√√	√√
150	LMVG	√√	□	□	□	□	√√	√√

151	GMMC	√√	□	□	□	□	√√	√√
152	PTEC	√√	□	□	□	□	√√	√√
153	OELY	√√	□	□	□	√√	√√	√√
154	BCJE	√√	□	□	□	√√	√√	√√
155	AIJA	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
156	PYSM	√√	□	□	□	√√	√√	√√
157	DDRJ	√√	√√	□	□	□	√√	√√
158	LLWF	√√	□	□	□	√√	√√	√√
159	CFEM	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
160	TCJR	√√	□	□	□	√√	√√	√√
161	MPRC	√√	□	□	□	√√	√√	√√
162	DPJJ	√√	□	□	□	□	√√	√√
163	VADI	√√	□	□	□	□	√√	√√
164	JASH	√√	□	□	□	√√	√√	√√
165	ITEC	√√	□	□	□	□	□	□
166	QPAN	√√	□	□	□	□	□	√√
167	JEFG	√√	□	□	□	□	√√	√√
168	BXQO	√√	□	□	□	√√	√√	√√
169	AJDA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
170	EPCS	√√	□	□	□	□	□	□
171	BEOS	√√	□	□	□	□	□	□
172	NEBS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
173	JDKA	√√	√√	√√	□	√√	√√	√√
174	QIEA	√√	□	□	□	□	□	□
175	MASD	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
176	PEDS	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
177	JENS	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
178	MANP	√√	□	□	□	√√	√√	√√
179	YEHA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
180	BEMS	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
181	MELS	√√	□	□	□	□	√√	√√
182	BEGS	√√	□	□	□	□	□	√√
183	AGWS	√√	□	□	□	□	□	√√
184	PHAE	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
185	MNED	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
186	MEJS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
187	LQPE	√√	□	□	□	□	□	√√
188	AKES	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
189	QUES	√√	√√	√√	□	√√	√√	√√
190	PEMD	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
191	MESN	√√	□	□	□	√√	√√	√√
192	POQD	√√	□	□	□	√√	√√	√√
193	AJFE	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
194	MAJD	√√	□	□	□	□	□	√√
195	LASD	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
196	QJAD	√√	□	□	□	□	□	√√
197	BKQS	√√	□	□	□	□	√√	√√
198	QHD	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
199	PEJS	√√	□	□	□	□	□	√√
200	UADA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
201	PQDM	√√	□	□	□	□	√√	√√
202	XCLA	√√	□	√√	□	□	√√	√√
203	MADN	√√	□	□	□	□	√√	√√
204	VEDA	√√	□	□	□	□	□	□

205	OQAD	√√	□	□	□	√√	√√	√√
206	KADJ	√√	□	□	□	√√	√√	√√
207	JQND	√√	□	□	□	□	□	√√
208	ADHA	√√	□	□	□	□	□	□
209	QJEA	√√	□	□	□	□	√√	√√
210	MSH	√√	□	□	□	□	√√	√√
211	PQDM	√√	√√	□	□	□	√√	√√
212	KQDS	√√	□	□	□	□	√√	√√
213	JAHG	√√	□	□	□	□	√√	√√
214	KLQD	√√	□	□	□	□	√√	√√
215	MASP	√√	√√	□	□	□	√√	√√
216	QDXL	√√	□	□	□	□	√√	√√
217	KIQJ	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
218	VAWE	√√	□	□	□	□	√√	√√
219	LQAS	√√	□	□	□	□	√√	√√
220	LQPA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
221	AMDS	√√	□	□	□	□	√√	√√
222	MQND	√√	□	□	□	□	□	√√
223	SAMX	√√	□	□	□	□	√√	√√
224	NABD	√√	□	□	□	□	√√	√√
225	LQLW	√√	□	□	□	□	√√	√√
226	BCIP	√√	□	□	□	□	√√	√√
227	NAAL	√√	□	□	□	□	□	□
228	UQND	√√	□	□	□	□	√√	√√
229	BAUW	√√	□	□	□	√√	√√	√√
230	GEMX	√√	□	□	□	√√	√√	√√
231	QKDM	√√	□	□	□	□	√√	√√
232	PQMX	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
233	PQMD	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
234	NUEM	√√	□	□	□	□	□	□
235	KJAJ	√√	□	□	□	√√	√√	√√
236	QIWR	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
237	ITOM	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
238	IQUR	√√	□	□	□	□	√√	√√
239	WEAS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
240	JQGS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
241	HQWH	√√	□	□	□	□	√√	√√
242	BQJD	√√	□	□	□	□	√√	√√
243	BQSA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
244	JQMS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
245	PWPE	√√	□	□	□	□	□	□
246	CEMO	√√	□	□	□	√√	√√	√√
247	COMI	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
248	SAFA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
249	SICA	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
250	OQDH	√√	□	□	□	√√	√√	√√
251	WQPL	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
252	JAXD	√√	□	□	□	□	√√	√√
253	NAOD	√√	□	□	□	□	□	□
254	MAXS	√√	□	□	□	□	√√	√√

255	AMAX	√√	□	□	□	□	√√	√√
256	PQOM	√√	□	□	□	√√	√√	√√
257	MAKS	√√	□	□	□	□	√√	√√
258	NAJW	√√	□	□	□	□	√√	√√
259	NQUW	√√	□	□	□	□	□	□
260	OQOR	√√	□	□	□	√√	√√	√√
261	PQES	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
262	MCNA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
263	JAHE	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
264	NABD	√√	√√	□	□	√√	√√	√√
265	JALQ	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
266	VNER	√√	□	□	□	√√	√√	√√
267	NASA	√√	□	□	□	□	√√	√√
268	LQWI	√√	□	□	□	√√	√√	√√
269	ANDA	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
270	HACER	√√	□	□	□	√√	√√	√√
271	CERK	√√	□	□	□	√√	√√	√√
272	PAJA	√√	□	□	□	√√	√√	√√
273	NCOA	√√	□	□	□	□	√√	√√
274	ALSD	√√	□	□	□	□	√√	√√
275	ADAJ	√√	□	□	□	□	√√	√√
276	KAUD	√√	□	□	□	√√	√√	√√
277	PQKS	√√	□	□	□	□	√√	√√
278	BETA	√√	□	√√	□	□	√√	√√
279	GEDH	√√	□	□	□	□	√√	√√
280	KADS	√√	□	□	□	□	√√	√√
281	LQMW	√√	□	□	□	□	√√	√√
282	SNDN	√√	□	√√	□	□	√√	√√
283	MAGA	√√	□	□	□	□	√√	√√
284	JAJD	√√	□	□	□	□	√√	√√
285	QPWD	√√	□	□	□	□	√√	√√
286	MACM	√√	□	□	□	□	√√	√√
287	UTRE	√√	□	□	□	□	□	√√
288	ADLF	√√	□	□	□	□	□	√√
289	NHQW	√√	□	√√	□	□	√√	√√
290	KASD	√√	□	□	□	□	√√	√√
291	KQW	√√	□	□	□	□	√√	√√
292	BEDA	√√	□	□	□	□	√√	√√
293	LAKS	√√	□	□	□	□	√√	√√
294	GIFA	√√	□	□	□	□	√√	√√
295	FITA	√√	□	□	□	□	□	√√
296	BIDO	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
297	DEDO	√√	□	□	□	□	√√	√√
298	HEAK	√√	□	□	□	□	□	□
299	QWJA	√√	□	□	□	□	□	□
300	KJAS	√√	□	□	□	□	√√	√√
301	LQÑS	√√	□	□	□	□	√√	√√
302	KAKS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
303	MASY	√√	□	□	□	□	√√	√√
304	YABW	√√	□	□	□	□	√√	√√
305	MQOA	√√	□	□	□	□	√√	√√
306	MASD	√√	□	□	□	□	√√	√√
307	IQJS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
308	UBXA	√√	□	□	□	□	√√	√√

**EJ-3**  
**7/7**

309	OPEKE	√√	□	□	□	√√	√√	√√
310	ASDN	√√	□	□	□	√√	√√	√√
311	OESH	√√	□	√√	□	√√	√√	√√
312	KQWM	√√	□	□	□	√√	√√	√√
313	GEBS	√√	□	□	□	√√	√√	√√
314	BUEG	√√	□	□	□	√√	√√	√√
315	AQKW	√√	□	□	□	√√	√√	√√

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

- √√ Verificado y comprobado documentación
- No existe documentación
- ≠ Anulado

**Indicador de Eficiencia**

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ créditos que cumplen con requisitos}}{\text{N}^\circ \text{ total de la muestra}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{124}{315} \times 100 = 39\%$$

**Conclusión:**

Una vez analizada la muestra de 315 créditos otorgados durante el periodo 2018, se determinó que existe apenas un 39% del total de créditos que cumplen con todos los requisitos establecidos en el Manual de Crédito, mientras que el 61% de créditos otorgados no cuentan con los siguientes requisitos: copias de cédula de identidad, certificado de votación, planilla de servicios básicos, croquis y pagaré; además, se pudo constatar que el 73% de todas las carpetas revisadas no poseen la respectiva revisión de buró y del historial crediticio.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	11/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	11/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Revisión de constatación de los Informes de Supervisión.

#### Listado de los informes de supervisión del año 2018

N° Informe	Fecha	Agencia	Elaborado	Observación	MA
IS-001	30/1/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-002	28/2/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-003	31/3/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-004	30/4/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-005	31/5/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-006	30/6/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-007	31/7/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-008	31/8/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-009	30/9/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-010	31/10/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-011	30/11/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖
IS-012	31/12/2018	Matriz Cuenca	Tnlgo. Cristian U	Si Cumple	⊖

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras



Revisión física

EJ-4  
2/2**Conclusión:**

Luego de revisar los informes de supervisión del año 2018 realizados por el supervisor, se constató que existen un total 12 informes; los mismos que están en orden cronológico y con las respectivas fechas de revisión y autorización. Por lo tanto, se pudo verificar que el área de crédito dio cumplimiento a la Política de Crédito Décima Octava de la norma establecida por el departamento de Crédito.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	11/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	11/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Categorización de Cartera de Clientes del año 2018.

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de crédito del departamento se pudo obtener los siguientes resultados:

N°	Cédula	Días de retraso	Calificación 2018	MA	N°	Cédula	Días de retraso	Calificación 2018	MA
1	010236548-3	150.36	A	¥	158	010401003-8	S/calificar	S/calificar	⊕
2	010342256-4	212.5	AAA	¥	159	060402640-1	15	AA	√
3	010534479-0	2	AA	√	160	010655060-1	3.61	AA	√
4	010581582-3	132.11	A	¥	161	010235566-6	18	AAA	¥
5	010220548-1	6	A	√	162	010420910-1	28.95	AA	√
6	110330227-7	0	AAA	√	163	010351233-1	29.65	AA	√
7	015038066-5	0	AAA	√	164	010548307-7	178.44	AAA	¥
8	100209991-7	0	AA	¥	165	010177582-3	1	AA	√
9	120586269-9	89.68	AA	¥	166	010553296-4	39	A	√
10	010568399-9	43.85	AA	¥	167	110452543-9	0	AA	√
11	010239014-3	89	AA	¥	168	010481390-2	0	AAA	√
12	010482715-9	0	AAA	√	169	030129691-9	0	AAA	√
13	010407289-7	0	AAA	√	170	010674181-2	17	AAA	¥
14	010492884-1	93	A	¥	171	010530977-7	0	AAA	√
15	010726705-6	3	AA	√	172	010328693-6	0	AAA	√
16	010547604-8	56.26	A	¥	173	010348990-2	115.83	C	√
17	110603588-2	2	S/calificar	⊕	174	1,40046E+12	21.98	AAA	¥
18	010078263-0	158.51	AAA	¥	175	010431052-9	41.48	AAA	¥
19	010721914-9	267.28	C	√	176	010249450-7	12	AA	√
20	010557083-2	0	AA	¥	177	010227811-6	29.25	AA	√
21	010437479-8	91.36	A	¥	178	010662011-5	0	AAA	√
22	010665570-7	40	S/calificar	⊕	179	010538764-1	51.32	A	¥
23	010348990-2	82.52	A	¥	180	030244651-3	S/calificar	S/calificar	⊕
24	010304806-2	37.79	A	¥	181	110464302-6	0	AAA	√
25	010111921-2	15	B	¥	182	170936617-1	0	AAA	√
26	010402449-2	S/calificar	S/calificar	⊕	183	010592187-8	1	AA	√

27	010753154-3	4	AA	√	184	010359007-1	9	B	¥
28	010692457-4	0	AAA	√	185	096055381-6	231.65	B	¥
29	010459190-4	228.62	C	√	186	010065831-9	229.11	S/calificar	⊕
30	030139281-7	112	A	¥	187	010440899-2	49	AA	¥
31	010455953-9	1	AA	√	188	015013984-8	37	A	√
32	010426739-8	116.93	A	¥	189	110491735-4	28	AA	√
33	060537305-9	0	A	¥	190	092751215-2	88.06	B	√
34	030007909-2	0	AA	¥	191	090357970-4	54.92	A	√
35	010134358-0	0	AAA	√	192	130798505-9	0	AAA	√
36	010231120-6	0	AA	¥	193	030216564-2	1	AA	√
37	010209049-5	4.94	AA	√	194	010557053-5	215.11	AAA	¥
38	010251030-2	153.76	C	√	195	010665741-4	0	AAA	√
39	010048274-4	13.5	AAA	¥	196	010253869-1	30.62	A	√
40	010448404-3	0	AAA	√	197	010628703-0	3.82	AA	√
41	010551615-7	268.15	C	√	198	010720394-5	120	B	¥
42	010314720-3	0	AAA	√	199	015113339-4	3	AA	√
43	010392296-9	0	AA	¥	200	010698296-0	2	AA	√
44	010400267-0	78.91	A	¥	201	015037417-1	3.62	A	¥
45	010455477-9	33.98	AA	¥	202	010298716-1	45.94	A	¥
46	210075473-4	0	AAA	√	203	030145955-8	245.34	C	√
47	070196596-4	6.5	AA	√	204	010704452-1	22	AA	√
48	010516624-3	S/calificar	S/calificar	⊕	205	010666510-2	0	AAA	√
49	010391730-8	58.99	B	¥	206	010535858-4	4	AA	√
50	010221124-0	S/calificar	S/calificar	⊕	207	010522383-8	0	AAA	√
51	010118584-1	23.41	AA	√	208	010628703-0	20.49	A	¥
52	010728452-3	13	AA	√	209	015038066-5	58.36	B	¥
53	060396105-3	27.01	AA	√	210	010578743-6	543.14	C	√
54	010694619-7	18.97	A	¥	211	010475626-7	79.82	A	¥
55	010271234-6	0	AA	¥	212	171040864-0	31	A	√
56	010453687-5	97.41	A	¥	213	010578613-1	0	AAA	√
57	010503274-2	186.01	A	¥	214	010455477-9	84.23	AA	¥
58	171040864-0	0	AA	¥	215	010207499-4	18	AA	√
59	171038129-2	53	A	√	216	010557784-5	9	AA	√
60	030211311-3	60.37	A	¥	217	010726612-4	22	AA	√
61	010563530-4	403.8	C	√	218	010483896-6	227.77	B	¥
62	010739798-6	0	AAA	√	219	010566081-5	0	A	¥
63	010211264-6	0	AA	¥	220	010563770-6	20	AA	√
64	010678708-8	0	AAA	√	221	094079015-7	32	A	√

65	070349672-9	1	AA	√	222	010489951-3	0	AAA	√
66	010278263-8	1	S/calificar	⊕	223	010577111-7	27	AA	√
67	010360366-8	16.91	A	¥	224	030098748-4	0	AAA	√
68	010442835-4	28	AA	√	225	010233444-8	13.96	A	¥
69	010542766-0	4	S/calificar	⊕	226	015038066-5	23	AA	√
70	070179830-8	26.12	A	¥	227	010471478-7	0	AAA	√
71	010681842-0	47.86	AA	¥	228	010097188-6	2	AA	√
72	010660804-5	127.12	C	√	229	010107877-2	0	AA	√
73	171637043-0	2	AA	√	230	092957582-7	54.40	A	√
74	010498644-3	32.35	A	¥	231	010172148-8	13.99	AA	√
75	010437794-0	2.57	A	¥	232	110491735-4	765.39	B	¥
76	110501225-4	0	AAA	√	233	010107877-2	0	AA	¥
77	170537760-2	349.21	S/calificar	⊕	234	010605460-4	230.98	B	¥
78	010459662-2	0	AA	¥	235	010150551-9	11	AA	√
79	010635474-9	117.34	A	¥	236	010559590-4	25.31	AA	√
80	030222802-8	35.1	A	√	237	010683136-5	110.93	S/calificar	⊕
81	010528018-4	136.63	A	¥	238	010231120-6	169	A	¥
82	010043264-0	0	AAA	√	239	010515603-8	S/calificar	S/calificar	⊕
83	010538764-1	39.93	S/calificar	⊕	240	010568844-4	3	AA	√
84	010515912-3	0	AA	¥	241	010360810-5	0	AA	√
85	010498687-2	254.34	C	√	242	010101922-2	136.79	AAA	¥
86	010582061-7	138.3	C	√	243	010508982-5	93.58	A	¥
87	010482715-9	17	AA	√	244	070259458-1	39	A	√
88	010166843-2	0	AA	¥	245	010624917-0	1	AAA	√
89	110491735-4	34.39	A	√	246	030211323-8	29.55	AA	√
90	010029924-7	159.2	C	√	247	010303692-7	1	AA	√
91	1,05708E+11	5	AA	√	248	010244627-5	0	AAA	√
92	010205069-7	0	AAA	√	249	010220548-1	58.18	A	¥
93	010349065-2	27	AA	√	250	010274438-0	2	AA	√
94	010383868-6	17.5	A	¥	251	010674181-2	161.36	C	√
95	010197807-0	0	AAA	√	252	090613149-5	232.08	A	¥
96	010547873-9	32	A	√	253	010457367-0	16	B	¥

97	1,02157E+11	0	AAA	√	254	010475864-4	196.42	C	√
98	070312351-3	37.69	A	√	255	010226797-8	11	S/calificar	Ⓟ
99	010249804-5	16	AA	√	256	110516725-6	217.91	C	√
100	010731493-2	0	AAA	√	257	010363897-9	14	AAA	¥
101	010588080-1	18.97	AA	√	258	010215708-8	2	AA	√
102	010116200-6	17.79	A	¥	259	010279515-0	38.89	AA	¥
103	1,02157E+11	61	A	¥	260	171910515-5	0	AAA	√
104	010257450-6	61.88	S/calificar	Ⓟ	261	010380456-3	39.74	A	¥
105	010495707-1	3	S/calificar	Ⓟ	262	010084746-6	119.04	AAA	¥
106	010752074-4	19	S/calificar	Ⓟ	263	060237940-6	98.51	S/calificar	Ⓟ
107	010121301-5	192	C	√	264	010402377-5	21.82	S/calificar	Ⓟ
108	010730493-3	28	AA	√	265	010225499-2	.81	S/calificar	Ⓟ
109	010172038-1	0	AAA	√	266	010394091-2	0	AA	¥
110	010279229-8	0	AAA	√	267	095293031-1	186.47	A	¥
111	171263445-8	67.46	A	¥	268	010008266-8	6	AA	√
112	010187276-0	0	B	¥	269	092923515-8	2	S/calificar	Ⓟ
113	010612989-3	0	A	¥	270	010441119-4	55.95	A	¥
114	010387777-5	12	AA	√	271	010491344-7	1.83	A	¥
115	010045750-6	5	S/calificar	Ⓟ	272	010345366-8	3.17	A	¥
116	010665570-7	45	S/calificar	Ⓟ	273	2162452260	2.96	AA	√
117	010466275-4	S/calificar	S/calificar	Ⓟ	274	030160035-9	22.08	AA	√
118	010683242-1	1	AA	√	275	010717924-4	0	AAA	√
119	010317969-3	233.82	C	√	276	040152719-7	16	AA	√
120	010641574-8	142.47	A	¥	277	010612733-5	20	AA	√
121	110430782-0	1.61	AA	√	278	030118528-6	107.17	B	¥
122	010659215-7	0	AA	¥	279	070312351-3	294.07	A	¥
123	010575249-7	15.52	A	¥	280	070451851-3	77	AA	¥
124	010442203-5	0	AAA	√	281	110537278-1	2	S/calificar	Ⓟ
125	140058695-2	474.24	C	√	282	010448404-3	53.61	A	¥
126	030121824-4	0	AAA	√	283	010566081-5	38	AA	¥
127	010455477-9	84.66	C	¥	284	172070634-8	1	AA	√
128	010522522-1	26	AA	√	285	010282940-5	1	AA	√

129	090234577-6	23.51	AA	√	286	010088882-5	0	AA	√
130	060461445-3	155.68	AAA	¥	287	010597207-9	1	S/calificar	⊕
131	070194787-1	364.39	C	√	288	035001159-9	7	S/calificar	⊕
132	070402494-2	66.48	S/calificar	⊕	289	010356521-4	261.93	A	¥
133	030118528-6	28.35	AA	√	290	030217320-8	126.91	B	¥
134	010666510-2	0	AAA	√	291	010430699-8	31.92	AAA	¥
135	010270160-4	40.96	AA	¥	292	010734907-8	20.86	AAA	¥
136	010418558-2	0	AAA	√	293	010453226-2	48.86	A	¥
137	010111921-2	47.87	AAA	¥	294	010743267-6	50.76	AA	¥
138	140031376-1	30	AAA	¥	295	010563093-3	0	AA	¥
139	010532806-6	0	B	¥	296	080173355-1	35	AA	¥
140	010536585-2	220	S/calificar	⊕	297	010233444-8	170.25	A	¥
141	010225499-2	11	AA	√	298	010489855-6	5	AAA	¥
142	010249993-6	172.5	B	¥	299	010225094-1	94.95	A	¥
143	010727427-6	64.94	A	¥	300	030119586-3	10	AAA	¥
144	015009983-6	4	AAA	¥	301	010390646-7	190.05	AAA	¥
145	010187243-0	95.85	S/calificar	⊕	302	010567823-9	17.93	A	¥
146	010507806-7	1	S/calificar	⊕	303	010741899-8	3.59	AAA	¥
147	010266750-8	30.76	AAA	¥	304	010455838-2	0	AAA	√
148	010325397-7	26	AA	√	305	070378881-0	0	B	¥
149	010252519-3	40.65	A	¥	306	010686794-8	140.85	AAA	¥
150	171768279-1	152.83	C	√	307	010266374-7	21.85	AAA	¥
151	010277426-2	14.99	AA	√	308	010394091-2	0	AAA	√
152	010280300-4	14	A	¥	309	010561470-5	12.96	A	¥
153	010563672-4	3	AA	√	310	010212628-1	0	AAA	√
154	010200862-0	33.62	AAA	¥	311	070307052-4	0	A	¥
155	010419485-7	S/calificar	S/calificar	⊕	312	010568595-2	6.96	A	¥
156	010225499-2	11	AAA	¥	313	010124553-8	29	S/calificar	⊕
157	070177165-1	.58	AA	√	314	010221509-2	7	A	¥
158	010401003-8	S/calificar	S/calificar	⊕	315	010378705-7	372.69	A	¥

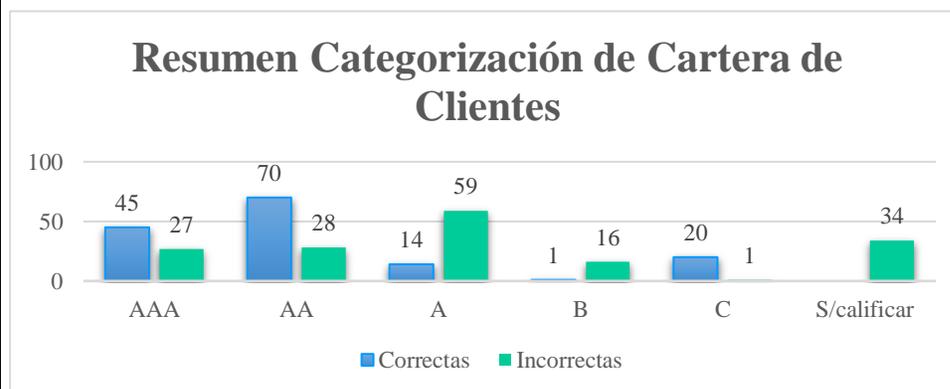
- ✓ Correcta calificación
- ✗ Incorrecta calificación
- Ⓟ Pendiente de Calificar

A continuación se presenta un resumen de los resultados:

Calificación	Correctas	Incorrectas	TOTAL	
AAA	45	27	72	
AA	70	28	98	
A	14	59	73	
B	1	16	17	
C	20	1	21	
S/calificar			34	11%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>131</b>	<b>315</b>	

Gráfico 6

Resultados de Categorización de Clientes año 2018



Fuente: Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Como podemos observar en el gráfico de categorización de clientes 2018, exactamente 115 clientes con calificación AAA y AA están correctamente categorizados, y 55 clientes están mal categorizados, pero en la calificación A tanto como B hay un cambio extremo porque de un total de 90, 75 de los clientes están mal calificados y 15 bien calificados, en cuanto a la calificación C hay 20 clientes correctos y 1 solo cliente mal categorizado; además que del total de la muestra existen 34 créditos sin su respectiva calificación.

**Indicador de Eficiencia**

$$\begin{aligned} & \text{Cumplimiento de categorización de créditos} \\ &= \frac{\text{N}^\circ \text{ créditos que cumplen con la categorización}}{\text{N}^\circ \text{ total de la muestra}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\text{Cumplimiento de categorización de créditos} = \frac{281}{315} \times 100 = 89\%$$

De una muestra de 315 clientes categorizados 89% han sido categorizados en el año 2018 mientras que el 11% de los clientes no tiene calificación.

**Conclusión:**

Luego de revisar el reporte de categorización de clientes de la compañía, se constató que del total de la muestra de clientes analizados, apenas el 48% están correctamente calificados, el 42% son créditos mal calificados, y el 11% restante corresponde a créditos sin calificar.

Esta situación se debe a que el sistema Itree Soft empleado para realizar la categorización de los clientes no está bien diseñado, si bien es cierto el sistema ofrece un reporte mensual, este toma en cuenta solamente el parámetro de los días de retraso para la respectiva calificación, pero a este reporte le hace falta considerar ciertos parámetros como el buró de crédito (score de crédito), reporte crediticio y capacidad de pago.

Además, se verificó y comprobó que la empresa no lleva a cabo el proceso de categorización de acuerdo a lo descrito en el Manual de Crédito, ya que este indica que la categorización se realiza según el score de crédito (puntaje de cada cliente).

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	12/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	12/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Analice una posible duplicidad de funciones por parte de los colaboradores del departamento.

Para determinar el procedimiento de una posible duplicidad de funciones por parte de los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas se utilizó la técnica de la observación e indagación, con el objetivo de verificar el pago de sueldos por una misma actividad.

Durante la observación se constató que de los 6 colaboradores 4 cumplen sus responsabilidades establecidas en el Manual de Funciones sin ningún inconveniente, es decir no existe duplicidad de actividades, dentro de los 4 colaboradores están los siguientes:

- ❖ Jefe de Crédito
- ❖ Supervisor de Call Center
- ❖ Asistente de Crédito
- ❖ Cobrador

Sin embargo, se pudo constatar que existe ciertas funciones que las repiten los dos Recaudadores de Call Center que son:

- Confirmación de la información de los clientes para aprobar el crédito.
- Revisión del llenado de la solicitud de crédito.
- Revisión y clasificación de cartera inmediata y cartera vencida.

Según las indagaciones realizadas al encargado del departamento de Talento Humano, esto se debe a la falta de comunicación, capacitación de los colaboradores, mala distribución de

actividades y a la falta de conocimiento de costos que lleva incurrir en una duplicidad de funciones, los colaboradores tiene más de 10 años en la empresa y conocen la metodología o el proceso a seguir.

Cabe mencionar que se observó que más que una duplicidad de funciones entre Call center existe un inequitativa distribución de funciones en el departamento de crédito y cobranzas, ya que una de las encargadas de Call center adicional a sus actividades establecidas en el Manual de funciones realiza las siguientes actividades depuración(plantilla) de solicitudes de crédito, recibos de crédito, elaboración de planilla de débitos a clientes con convenio, elaboración de notas de débito y crédito que no se encuentran establecidas en el Manual de funciones, pero que han sido socializadas y comunicadas, esto ha hecho que exista una falta de coordinación, organización y comunicación entre los dos Call center.

**Conclusión:**

Una vez realizado el análisis de toda información obtenida a través de la técnica de la observación e indagación a los colaboradores, podemos concluir que existe una pequeña duplicidad de funciones entre los dos Call Center, como son la confirmación de la información de los clientes para aprobar el crédito, revisión del llenado de la solicitud de crédito, revisión y clasificación de cartera inmediata y cartera vencida, situación que se debe a la falta de comunicación y capacitación del personal. Además, podemos indicar que más que una duplicidad de funciones no existe una equitativa distribución de funciones, por lo que; se indica que lo mejor sería contratar personal para asignar las nuevas actividades porque estas toman tiempo en ser desarrolladas, ocasionando incumplimiento en todo proceso de otorgación y recuperación de crédito.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	12/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	12/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Recalcule los valores de comisiones e incentivos pagados a los colaboradores.

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de crédito del departamento se pudo obtener los siguientes resultados:

**Mes de Enero**

CONTROL CARTERA ENERO AGENCIA MATRIZ 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	46969,00	23,00	10802,87	37532,29	79,91	10053,11	21,40	27479,18	0,53	145,36	0,54	¢	147,64	¥	
60	48196,00	10,00	4819,60	9837,84	20,41	4422,28	9,18	5415,56	0,65	35,41	0,65	¢	35,41	√√	
90	48517,66	8,00	3881,41	4927,32	10,16	3600,74	7,42	1326,58	2,16	28,60	2,16	¢	28,60	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>209,37</b>			<b>211,66</b>	<b>Σ</b>	
												Diferencia		2,28	

CONTROL CARTERA ENERO AGENCIA MATRIZ 2018										MG					
BONO COBRADOR										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
Mayor a 90	45250,00	7,00	3167,50	3663,15	8,10	3069,42	6,78	2671,21	3,1	82,81	3,10	¢	82,81	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>82,81</b>			<b>82,81</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA ENERO AGENCIA MATRIZ 2018										GL					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	48014,00	23,00	11043,22	39040,33	81,31	11241,42	23,41	27798,91	0,49	135,94	0,49	¢	136,54	¥	
60	51279,00	10,00	5127,90	10956,58	21,37	5021,49	9,79	5935,09	0,61	36,20	0,61	¢	36,37	√√	
90	51536,00	8,00	4122,88	5439,76	10,56	3986,39	7,74	1453,37	2,07	29,94	2,07	¢	30,06	¥	
<b>TOTAL</b>										<b>202,08</b>			<b>202,97</b>	<b>Σ</b>	
												Diferencia		0,89	

## Mes de Febrero

CONTROL CARTERA FEBRERO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											JU			
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO	
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
30	43101,30	23,00	9913,30	36348,85	84,33	11506,17	26,70	24842,68	0,4	107,02	0,43	¢	107,02	√√
60	46969,00	10,00	4696,90	10053,11	21,40	4399,11	9,37	5654,00	0,6	36,22	0,64	¢	36,22	√√
90	48196,00	8,00	3855,68	4422,28	9,18	3392,25	7,04	1030,03	2,3	23,41	2,27	¢	23,41	√√
<b>TOTAL</b>										<b>166,65</b>			<b>166,65</b>	<b>Σ</b>

CONTROL CARTERA FEBRERO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											MG			
BONO COBRADOR											V.EMPRESA		V. AUDITADO	
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
MAYOR A 90	507940,66	3,36	17066,81	19669,36	3,87	17658,92	3,48	2130,43	4	85,22	4,00	¢	85,22	√√
<b>TOTAL</b>										<b>85,22</b>			<b>85,22</b>	<b>Σ</b>

CONTROL CARTERA FEBRERO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL			
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO	
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
30	46866,00	23,00	10779,18	38140,09	81,38	10206,43	21,78	27933,66	0,5	147,51	0,53	¢	147,51	√√
60	48037,00	10,00	4803,70	11241,42	23,40	4246,84	8,84	6994,58	0,7	47,47	0,68	¢	47,47	√√
90	51292,00	8,00	4103,36	5156,30	10,05	3111,31	6,07	2044,99	2,6	53,94	2,64	¢	53,94	√√
<b>TOTAL</b>										<b>248,92</b>			<b>248,92</b>	<b>Σ</b>

## Mes de Marzo

CONTROL CARTERA MARZO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL			
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO	
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
30	47952,79	23,00	11029,14	37767,65	78,76	8854,50	18,47	28913,15	0,62	180,07	0,62	¢	180,07	√√
60	46809,00	10,00	4680,90	10501,43	22,43	3665,00	7,83	6836,43	0,77	52,39	0,77	¢	52,39	√√
90	47685,00	8,00	3814,80	4246,84	8,91	3085,56	6,47	1161,28	2,47	28,71	2,47	¢	28,71	√√
<b>TOTAL</b>										<b>261,17</b>			<b>261,17</b>	<b>Σ</b>

CONTROL CARTERA MARZO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										MG					
BONO COBRADOR										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	569464,66	3,25	18507,60	21051,17	3,70	18861,63	3,31	2189,54	4	87,58	4,00	¢	87,58	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>87,58</b>			<b>87,58</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA MARZO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	43962,00	23,00	10111,26	35968,59	81,82	10392,05	23,64	25576,54	0,49	124,43	0,49	¢	124,43	√√	
60	43403,30	10,00	4340,33	11456,17	26,39	3863,37	8,90	7592,80	0,67	51,18	0,67	¢	51,18	√√	
90	47271,00	8,00	3781,68	4399,11	9,31	3177,03	6,72	1222,08	2,38	29,09	2,38	¢	29,09	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>204,70</b>			<b>204,70</b>	<b>Σ</b>	

### Mes de Abril

CONTROL CARTERA ABRIL AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	44774,97	23,00	10298,24	36804,63	82,20	11097,68	24,79	25706,95	0,46	117,99	0,46	¢	119,28	¥	
60	44007,00	10,00	4400,70	10392,05	23,61	3728,29	8,47	6663,76	0,71	47,19	0,71	¢	47,19	√√	
90	43448,30	8,00	3475,86	3863,37	8,89	2606,30	6,00	1257,07	2,67	33,56	2,67	¢	33,53	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>198,75</b>			<b>200,00</b>	<b>Σ</b>	
													Diferencia	1,25	

CONTROL CARTERA ABRIL AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										MG					
BONO COBRADOR										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	569464,66	2,83	16115,85	18861,63	3,31	17108,82	3,00	2337,12	4	93,48	4,00	¢	93,48	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>93,48</b>			<b>93,48</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA ABRIL AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										GL					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	46517,00	23,00	10698,91	36546,72	78,57	9230,75	19,84	27315,97	0,58	158,30	0,58	¢	158,30	√√	
60	47952,79	10,00	4795,28	8854,50	18,47	3552,35	7,41	5302,15	0,81	42,94	0,81	¢	42,94	√√	
90	46809,00	8,00	3744,72	3665,66	7,83	2340,83	5,00	1324,83	3,2	42,39	3,20	¢	42,39	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>243,63</b>			<b>243,63</b>	<b>Σ</b>	

## Mes de Mayo

CONTROL CARTERA MAYO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU				
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
30	45330,00	23,00	10425,90	35339,82	77,96	10640,02	23,47	24699,80	0,49	121,01	0,49	¢	121,01	√√
60	44924,97	10,00	4492,50	11205,68	24,94	3607,39	8,03	7598,29	0,75	56,78	0,75	¢	56,78	√√
90	44023,00	8,00	3521,84	3881,29	8,82	2429,74	5,52	1451,55	2,85	41,37	2,90	¢	42,08	¥
<b>TOTAL</b>										<b>219,16</b>			<b>219,87</b>	<b>Σ</b>
												Diferencia	0,71	

CONTROL CARTERA MAYO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										MG				
BONO COBRADOR										V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
MAYOR A 90	90796,30	6,50	5901,76	5422,10	5,97	4456,58	4,91	965,52	5,19	50,11	5,29	¢	51,03	¥
<b>TOTAL</b>										<b>50,11</b>			<b>51,03</b>	<b>Σ</b>
												Diferencia	0,96	

CONTROL CARTERA MAYO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										GL				
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
30	48183,79	23,00	11082,27	37926,86	78,71	8844,41	18,36	29082,45	0,63	182,21	0,63	¢	182,21	√√
60	46507,79	10,00	4650,78	9230,75	19,85	3351,15	7,21	5879,60	0,83	48,80	0,83	¢	48,96	¥
90	48076,79	8,00	3846,14	3570,35	7,43	2546,73	5,30	1023,62	3,02	30,92	3,02	¢	30,92	√√
<b>TOTAL</b>										<b>262,08</b>			<b>262,08</b>	<b>Σ</b>

## Mes de Junio

CONTROL CARTERA JUNIO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU				
										V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA
30	44151,64	23,00	10154,88	34863,95	78,96	11360,99	25,73	23502,96	0,45	104,59	0,45	¢	105,04	¥
60	45242,00	10,00	4524,20	10553,03	23,33	4465,22	9,87	6087,81	0,61	37,14	0,61	¢	37,01	√√
90	44836,97	8,00	3586,96	3607,39	8,05	2497,46	5,57	1109,93	2,87	31,88	2,87	¢	31,88	√√
<b>TOTAL</b>										<b>173,60</b>			<b>173,93</b>	<b>Σ</b>

Diferencia	0,33
------------	------

**EJ-7**  
**5/10**

CONTROL CARTERA JUNIO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											MG				
BONO COBRADOR											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
Mayor a 90	134957,30	7,50	10121,80	6886,32	5,10	6211,24	4,60	956,03	5,09	48,66	5,15	¢	49,24	¥	
<b>TOTAL</b>										<b>48,66</b>			<b>49,24</b>	<b>Σ</b>	
												Diferencia		0,57	

CONTROL CARTERA JUNIO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL				
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	45002,79	23,00	10350,64	36008,11	80,01	7866,72	17,48	28141,39	0,66	185,14	0,66	¢	185,14	√√	
60	48260,79	10,00	4826,08	8977,40	18,60	3304,53	6,85	5672,87	0,85	48,73	0,88	¢	49,71	¥	
90	46584,79	8,00	3726,78	3351,15	7,19	2466,54	5,29	884,61	3,02	26,73	3,02	¢	26,73	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>260,09</b>			<b>261,58</b>	<b>Σ</b>	
												Diferencia		0,98	

**Mes de Julio**

CONTROL CARTERA JULIO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											JU				
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	45723,00	23,00	10516,29	35364,29	77,34	11360,99	24,85	25280,70	0,46	117,01	0,46	¢	117,01	√√	
60	44211,00	10,00	4421,10	11339,99	25,65	4465,22	10,10	7460,42	0,59	44,32	0,59	¢	44,32	√√	
90	45196,00	8,00	3615,68	4465,22	9,88	2497,46	5,53	2056,24	2,9	59,54	2,90	¢	59,54	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>220,87</b>			<b>220,86</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA JULIO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											MG				
BONO COBRADOR											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	134957,30	7,50	10121,80	6886,32	5,10	6211,24	4,60	1439,52	5,15	74,14	5,15	¢	74,14	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>74,14</b>			<b>74,14</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA JULIO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL				
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	47061,00	23,00	10824,03	37550,43	79,79	8116,21	17,25	29434,22	0,67	196,27	0,67	¢	196,27	√√	
60	45222,79	10,00	4522,28	7866,72	17,40	2775,73	6,14	5090,99	0,98	49,77	0,98	¢	49,77	√√	
90	48260,00	8,00	3860,80	3304,53	6,85	1875,57	3,89	1428,96	4,12	58,83	4,12	¢	58,83	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>304,87</b>			<b>304,87</b>	<b>Σ</b>	

EJ-7  
6/10

**Mes de Agosto**

CONTROL CARTERA AGOSTO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	45723,00	23,00	10516,29	35364,29	77,34	11360,99	24,85	25280,70	0,46	117,01	0,46	¢	117,01	√√	
60	44211,00	10,00	4421,10	11339,99	25,65	4465,22	10,10	7460,42	0,59	44,32	0,59	¢	44,32	√√	
90	45196,00	8,00	3615,68	4465,22	9,88	2497,46	5,53	2056,24	2,9	59,54	2,90	¢	59,54	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>220,87</b>			<b>220,86</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA AGOSTO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										MG					
BONO COBRADOR										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	134957,30	7,50	10121,80	6886,32	5,10	6211,24	4,60	1439,52	5,15	74,14	5,15	¢	74,14	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>74,14</b>			<b>74,14</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA AGOSTO AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										GL					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	40577,00	20,00	8115,40	32790,22	80,81	5579,90	13,75	27210,32	0,73	197,87	0,73	¢	197,87	√√	
60	37323,00	8,00	2985,84	5441,09	14,58	2025,56	5,43	3415,53	0,88	30,21	0,88	¢	30,21	√√	
90	33254,79	6,00	1995,29	1725,36	5,19	870,25	2,62	855,11	4,59	39,21	4,59	¢	39,21	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>267,29</b>			<b>267,29</b>	<b>Σ</b>	

**Mes de Septiembre**

CONTROL CARTERA SEPTIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	5473,00	23,00	1258,79	4079,27	74,53	2806,47	51,28	1272,80	0,22	2,85	0,22	¢	2,85	√√	
60	8218,00	10,00	821,80	3799,83	46,24	2741,83	33,36	1058,00	0,18	1,90	0,18	¢	1,90	√√	
90	10709,00	8,00	856,72	3143,01	29,35	2781,13	25,97	361,88	0,62	2,23	0,62	¢	2,23	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>6,98</b>			<b>6,99</b>	<b>Σ</b>	

EJ-7  
7/10

CONTROL CARTERA SEPTIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											MG				
BONO COBRADOR											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	110030,91	2,00	3383,78	8946,29	8,13	8838,03	8,03	108,26	0	0,00	0,00	¢	0,00	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>0,00</b>			<b>0,00</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA SEPTIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL				
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	5551,00	23,00	1276,73	4353,77	78,43	2530,29	45,58	1823,48	0,25	4,60	0,25	¢	4,60	√√	
60	8400,00	10,00	840,00	3505,41	41,73	2262,69	26,94	1242,72	0,22	2,77	0,22	¢	2,77	√√	
90	10247,00	8,00	819,76	2686,69	26,22	2239,17	21,85	447,52	0,73	3,28	0,73	¢	3,28	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>10,65</b>			<b>10,65</b>	<b>Σ</b>	

### Mes de Octubre

CONTROL CARTERA OCTUBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											JU				
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	5473,00	23,00	1258,79	4079,27	74,53	2806,47	51,28	1272,80	0,22	2,85	0,22	¢	2,85	√√	
60	8218,00	10,00	821,80	3799,83	46,24	2741,83	33,36	1058,00	0,17	1,90	0,18	¢	1,90	√√	
90	10709,00	8,00	856,72	3143,01	29,35	2781,13	25,97	361,88	0,6	2,23	0,62	¢	2,23	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>6,98</b>			<b>6,99</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA OCTUBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											MG				
BONO COBRADOR											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	110030,91	2,00	3383,78	8946,29	8,13	8838,03	8,03	108,26	0	0,00	0,00	¢	0,00	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>0,00</b>			<b>0,00</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA OCTUBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL				
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO		
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	44600,00	23,00	10258,00	36114,60	80,97	8456,12	18,96	27658,48	0,61	167,76	0,61	¢	167,76	√√	
60	40692,00	10,00	4069,20	5615,90	13,80	2618,73	6,44	2997,17	0,93	27,94	0,93	¢	27,94	√√	
90	37438,00	8,00	2995,04	2061,56	5,51	1539,49	4,11	522,07	3,89	20,31	3,89	¢	20,31	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>216,01</b>			<b>216,02</b>	<b>Σ</b>	

## Mes de Noviembre

CONTROL CARTERA NOVIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	4708,00	23,00	1082,84	3597,09	76,40	2853,86	60,62	743,23	0,19	1,41	0,19	¢	1,41	√√	
60	5473,00	10,00	547,30	2806,00	51,27	2139,86	39,10	666,61	0,15	1,02	0,15	¢	1,02	√√	
90	8218,00	8,00	657,44	2741,83	33,36	2554,77	31,09	187,06	0,51	0,96	0,51	¢	0,96	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>3,39</b>			<b>3,40</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA NOVIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										MG					
BONO COBRADOR										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
MAYOR A 90	120949,41	3,29	3404,80	11829,16	9,78	11267,40	9,32	561,76	5	28,09	5,00	¢	28,09	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>28,09</b>			<b>28,09</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA NOVIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										GL					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	43749,00	20,00	8749,80	35370,63	80,85	7580,45	17,33	27790,18	0,58	160,39	0,58	¢	160,39	√√	
60	45707,00	8,00	3656,56	8508,12	18,61	3079,65	6,74	5428,47	0,71	38,67	0,71	¢	38,67	√√	
90	41427,00	6,00	2485,62	2618,73	6,32	1470,55	3,55	1148,18	3,38	38,81	3,38	¢	38,81	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>237,87</b>			<b>237,87</b>	<b>Σ</b>	

## Mes de Diciembre

CONTROL CARTERA DICIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018										JU					
BONO CALL CENTER										V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA	
30	39676,00	20,00	7935,20	33288,57	83,90	7652,75	19,29	25635,82	0,52	132,91	0,52	¢	132,91	√√	
60	38131,00	8,00	3050,48	7989,59	20,95	3625,03	9,51	4364,56	0,5	22,04	0,50	¢	22,04	√√	
90	37604,00	8,00	3008,32	2510,67	6,68	1653,13	4,40	857,54	3,64	31,21	3,64	¢	31,21	√√	
<b>TOTAL</b>										<b>186,16</b>			<b>186,16</b>	<b>Σ</b>	

CONTROL CARTERA DICIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											MG					
BONO COBRADOR											V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA		
MAYOR A 90	129555,91	4,00	5182,24	13822,17	10,67	13627,84	10,52	194,33	0	0,00	0,00	¢	0,00	√√		
<b>TOTAL</b>										<b>0,00</b>			<b>0,00</b>	<b>Σ</b>		

CONTROL CARTERA DICIEMBRE AGENCIA GRAN COLOMBIA 2018											GL					
BONO CALL CENTER											V.EMPRESA		V. AUDITADO			
Días	Histórico	%	Objetivo	X. Cobrar	%	Cierre	%	T. Cob.	%	Bono	%	MA	Bono. R	MA		
30	44719,79	20,00	8943,96	36312,59	81,20	8065,86	18,04	28246,73	0,55	156,61	0,55	¢	156,61	√√		
60	43948,00	8,00	3515,84	7612,45	17,32	2562,06	5,83	5050,39	0,82	41,58	0,82	¢	41,58	√√		
90	45692,01	6,00	2741,52	3079,65	6,74	2091,06	4,58	988,59	2,62	25,92	2,62	¢	25,92	√√		
<b>TOTAL</b>										<b>224,11</b>			<b>224,11</b>	<b>Σ</b>		

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

¢ Calculado  
√√ Verificado y Comprobado cumple con la tabla de comisiones  
✘ Incorrecto no cumple con la tabla de comisiones  
Σ Sumatoria

Tabla de objetivos y porcentaje de comisiones para el área de crédito y cobranzas.

Tramo	Objetivo	%	% comisión de Call Center	% comisión de Cobradores
30	20%	0,5	0,50	0,25
60	8%	0,6	0,60	0,30
90	6%	2,0	2,00	1,00
Más de 90	4%	2,0	2,00	4,00

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda. (Manual de Crédito y Cobranzas)

**Elaboración:** Las Autoras

#### Tabla de resumen en meses

Mes	Empleado	Valor Empresa	Valor Auditado	Diferencia
Enero	Colaborador1	209,37	211,66	2,28
	Colaborador2	202,08	202,97	0,89
Abril	Colaborador1	198,75	200,00	1,25
Mayo	Colaborador1	219,16	219,87	0,71
	Colaborador2	50,11	51,03	0,92
Junio	Colaborador1	173,60	173,93	0,33
	Colaborador2	48,66	49,24	0,57
	Colaborador3	260,60	261,58	0,98
<b>TOTALES</b>				<b>7,93</b>

#### Conclusión

Según los datos proporcionados por la empresa podemos indicar que el cálculo de comisiones durante el año 2018 fue realizada de la manera correcta, aunque hay diferencias pequeñas en los meses de enero, abril, mayo y junio, no hay mayor inconveniente porque es por los decimales al momento de multiplicar el porcentaje de la tabla de comisiones por el valor T. Cobrado; la diferencia en todo el año es de \$ 7,93.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	13/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	13/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Establecer indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, con el fin de conocer la gestión del año 2018.

### EJECUCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

La Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda., no cuenta con indicadores de gestión, por lo que el Equipo de Auditoría ha visto necesario plantear indicadores, que serán objeto de estudio en la etapa de Ejecución, con más profundidad.

#### Indicador de Eficacia

##### 1. Indicador de Cumplimiento de Notificaciones Entregadas a Créditos vencidos

$$\text{Cumplimiento de Notificaciones Entregadas} = \frac{\text{Notificaciones entregadas a créditos vencidos}}{\text{Muestra de créditos vencidos}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Notificaciones Entregadas} = \frac{140}{140} \times 100 = 100\% \text{ ¢}$$

De los clientes que cayeron en mora en el periodo 2018, se determinó que al 100% del total de los clientes en mora presentan notificaciones de pago inmediato de la deuda.

##### 2. Indicador de Cumplimiento de Avisos Legales por un Abogado entregados a Créditos Vencidos

$$\text{Cumplimiento de Aviso Legal entregados} = \frac{\text{Avisos Legales entregados a Créditos Vencidos}}{\text{Créditos Vencidos}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento Avisos legales entregados} = \frac{0}{29} \times 100 = 0\% \text{ ¢}$$

De la cartera en mora no se ha enviado ninguna notificación legal.

### 3. Indicador de Cumplimiento de Cartera Presupuestada

$$\text{Cumplimiento de Cartera Presupuestada} = \frac{\text{Monto de Cartera Ejecutada}}{\text{Monto de Cartera Presupuestada}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Cartera Presupuestada} = \frac{\$ 241.454,06}{\$ 369.543,19} \times 100 = 65\% \text{ ¢}$$

En cuanto al cumplimiento de recuperación de cartera, la comercializadora recupero el 65%, este indicador está dando alerta para los objetivos de colocación y recuperación de créditos porque se deberían aproximar al 100% de cumplimiento.

### 4. Indicador de Cumplimiento de informe de supervisión

$$\text{Cumplimiento de Informe de Supervisión} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Informes de Supervisión}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Informes}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Informe de Supervisión} = \frac{12}{12} \times 100 = 100\% \text{ ¢}$$

El indicador arrojó que el 100% de los informes de supervisión han sido elaborados y presentados al jefe de crédito y cobranzas a tiempo y en las fechas establecidas, cada fin de mes.

### 5. Indicador de recaudación de créditos a domicilio

$$\text{Recaudación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de visitas en que se recaudo}}{\text{N}^\circ \text{ total de visitas hechas}} \times 100$$

$$\text{Recaudación} = \frac{102}{150} \times 100 = 68\% \text{ ¢}$$

Solamente el 68% de los créditos a domicilio han sido recaudados, en los demás casos no se le ha podido encontrar al cliente, en ocasiones porque no estaba y en otras porque había cambiado de domicilio, pero no ha reportado a la comercializadora.

**Indicadores de Eficiencia****6. Indicador de Cumplimiento de Requisitos**

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{\text{Créditos que cumplen con los Requisitos}}{\text{Muestra de Créditos analizados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{124}{315} \times 100 = 39\% \text{ ¢}$$

Solamente el 39% de las carpetas de crédito cumplen con todos los requisitos, y contienen los documentos de respaldo para la aprobación de un crédito, de una muestra de 315 créditos otorgados.

**7. Indicador de Cumplimiento de Categorización de Clientes**

$$\text{Cumplimiento de categorización de créditos} = \frac{\text{Nº créditos que cumplen con la categorización}}{\text{Nº total de la muestra}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de categorización de créditos} = \frac{281}{315} \times 100 = 89\%$$

De una muestra de 315 clientes categorizados, el 89% han sido categorizados en el año 2018, mientras que el 11% de los clientes no tiene calificación.

**8. Indicador de Créditos Colocados**

$$\text{Créditos Colocados} = \frac{\text{Monto Total de Créditos Colocados}}{\text{Nº total d colaboradores}}$$

$$\text{Créditos Colocados} = \frac{\$ 461.928,99}{6} \times 100 = 76.988,32 \text{ ¢}$$

Después de aplicar el indicador se observó que el monto promedio de colocación por cada empleado con un igual a 76.988,32.

**9. Indicador de Cumplimiento de visitas a clientes**

$$\text{Cumplimiento de Visitas a clientes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de visitas hechas}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes asignados a visitar}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Visitas a clientes} = \frac{150}{175} \times 100 = 86\% \text{ ¢}$$

Después de aplicar el indicador se observó que existe un 86% de cumplimiento de las visitas echas a los clientes.

**10. Indicador de Documentación de Crédito en Mora**

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{\text{Créditos en mora con documentación completa}}{\text{Créditos en mora analizados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{140}{140} \times 100 = 100\% \text{ ¢}$$

En el año auditado existe un 100% de créditos en mora con documentación completa.

**11. Indicador de Cumplimiento de Capacitación al personal**

$$\text{Cumplimiento de Capacitación al personal} = \frac{\text{Gasto en capacitación de personal}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores de Crédito y Cobranzas}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Capacitación al personal} = \frac{\$ 0}{6} \times 100 = 0\% \text{ ¢}$$

En el año 2018 no se ha invertido en capacitar al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**12. Indicador de Días de Rotación de Cuentas por Cobrar**

$$\text{Número de Días de Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Número de Días de Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{461928,99 * 365}{952274,09} = 172 \text{ Dias}$$

La empresa cobra cada 172 días, la recuperación de cartera no es eficiente porque cobra menos veces en el año, es decir, le toma más días en recuperar el dinero invertido.

### 13. Indicador de Días de Rotación de Cuentas por Pagar

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras} * 360}{\text{Cuentas por Pagar Proveedores}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar Proveedores} = \frac{877334,14}{387439,37} = 152 \text{ días } \text{¢}$$

En el año 2018 la comercializadora paga en promedio 3,36 veces a sus proveedores, lo cual en días quiere decir que tarda alrededor de 152 días aproximadamente.

### Indicadores de Economía

#### 14. Indicador de Cumplimiento de manejo de personal

$$\text{Manejo del personal} = \frac{\text{Nº Total de Personal Capacitado}}{\text{Nº total de personal Matriz Cuenca}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Capacitación al personal} = \frac{0}{6} \times 100 = 0\% \text{ ¢}$$

De los 6 colaboradores del Departamento de Crédito y Cobranzas, ninguno ha sido capacitado en el año 2018.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	15/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	15/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Corrobore el correcto cálculo y registro de los valores de entrada en los créditos otorgados.

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de crédito del departamento se pudo obtener los siguientes resultados:

N° Solicitud	Valor Compra	Valor Entrada	MA	Recalculo 10%	MA	N° Solicitud	Valor Compra	Valor Entrada	MA	Recalculo 10%	MA
52475	\$ 500,00	\$ 60,00	☒	\$ 50,00	√	54500	\$ 600,00	\$ 120,00	☒	\$ 60,00	√
52502	\$ 978,00	\$ 150,00	☒	\$ 97,80	√	54541	\$ 264,00	\$ -	☒	\$ 26,40	☒
52521	\$ 105,00	\$ -	☒	\$ 10,50	☒	54552	\$ 276,00	\$ -	☒	\$ 27,60	☒
25528	\$ 606,00	\$ -	☒	\$ 60,60	☒	54556	\$ 2.052,00	\$ 300,00	☒	\$ 205,20	√
52529	\$ 1.458,00	\$ -	☒	\$ 145,80	☒	54596	\$ 1.146,00	\$ 150,00	☒	\$ 114,60	√
52537	\$ 135,00	\$ 33,00	☒	\$ 13,50	√	54598	\$ 972,00	\$ 300,00	☒	\$ 97,20	√
52538	\$ 160,00	\$ -	☒	\$ 16,00	☒	54599	\$ 996,00	\$ -	☒	\$ 99,60	☒
52554	\$ 960,00	\$ 300,00	☒	\$ 96,00	√	54815	\$ 1.024,00	\$ 70,00	☒	\$ 102,40	√
52557	\$ 280,00	\$ -	☒	\$ 28,00	☒	54857	\$ 2.116,00	\$ 100,00	☒	\$ 211,60	☒
52577	\$ 792,00	\$ -	☒	\$ 79,20	☒	54879	\$ 280,00	\$ -	☒	\$ 28,00	☒
52580	\$ 205,00	\$ 25,00	☒	\$ 20,50	√	54880	\$ 385,00	\$ 70,00	☒	\$ 38,50	√
52582	\$ 424,00	\$ -	☒	\$ 42,40	☒	54893	\$ 200,00	\$ 20,00	☒	\$ 20,00	√
52588	\$ 620,00	\$ 60,00	☒	\$ 62,00	☒	55109	\$ 124,00	\$ 20,00	☒	\$ 12,40	√
52591	\$ 202,00	\$ 50,00	☒	\$ 20,20	√	55113	\$ 800,00	\$ -	☒	\$ 80,00	☒
52598	\$ 724,00	\$ 40,00	☒	\$ 72,40	☒	55153	\$ 400,00	\$ -	☒	\$ 40,00	☒
52600	\$ 212,00	\$ -	☒	\$ 21,20	☒	55154	\$ 1.000,00	\$ 400,00	☒	\$ 100,00	√
52613	\$ 1.400,00	\$ 200,00	☒	\$ 140,00	√	55161	\$ 616,00	\$ 100,00	☒	\$ 61,60	√
52616	\$ 640,00	\$ 100,00	☒	\$ 64,00	√	55175	\$ 112,00	\$ -	☒	\$ 11,20	☒
52617	\$ 592,00	\$ 100,00	☒	\$ 59,20	√	55181	\$ 570,00	\$ 50,00	☒	\$ 57,00	☒
52629	\$ 1.136,00	\$ 200,00	☒	\$ 113,60	√	55191	\$ 124,00	\$ -	☒	\$ 12,40	☒
52645	\$ 2.096,00	\$ 200,00	☒	\$ 209,60	☒	55410	\$ 172,00	\$ -	☒	\$ 17,20	☒
52652	\$ 120,00	\$ -	☒	\$ 12,00	☒	55411	\$ 552,00	\$ 30,00	☒	\$ 55,20	☒

52654	\$ 66,00	\$ -	¢	\$ 6,60	¥	55433	\$ 408,00	\$ -	¢	\$ 40,80	¥
52660	\$ 1.060,00	\$ 100,00	¢	\$ 106,00	¥	55473	\$ 132,00	\$ -	¢	\$ 13,20	¥
52669	\$ 376,00	\$ 100,00	¢	\$ 37,60	√	55484	\$ 140,00	\$ -	¢	\$ 14,00	¥
52670	\$ 442,00	\$ 70,00	¢	\$ 44,20	√	55489	\$ 3.254,00	\$ 50,00	¢	\$ 325,40	¥
52671	\$ 2.344,00	\$ 300,00	¢	\$ 234,40	√	55496	\$ 144,00	\$ 20,00	¢	\$ 14,40	√
52679	\$ 756,00	\$ -	¢	\$ 75,60	¥	55503	\$ 604,00	\$ 100,00	¢	\$ 60,40	√
52716	\$ 624,00	\$ -	¢	\$ 62,40	¥	55505	\$ 688,00	\$ 200,00	¢	\$ 68,80	√
52735	\$ 4.256,00	\$ 200,00	¢	\$ 425,60	¥	56402	\$ 1.344,00	\$ -	¢	\$ 134,40	¥
52792	\$ 120,00	\$ -	¢	\$ 12,00	¥	56405	\$ 1.200,00	\$ -	¢	\$ 120,00	¥
52794	\$ 630,00	\$ -	¢	\$ 63,00	¥	56407	\$ 215,00	\$ -	¢	\$ 21,50	¥
52797	\$ 230,00	\$ -	¢	\$ 23,00	¥	56413	\$ 485,00	\$ 35,00	¢	\$ 48,50	¥
52799	\$ 260,00	\$ 20,00	¢	\$ 26,00	¥	56425	\$ 200,00	\$ -	¢	\$ 20,00	¥
53003	\$ 399,00	\$ -	¢	\$ 39,90	¥	56430	\$ 716,00	\$ 50,00	¢	\$ 71,60	¥
53004	\$ 906,00	\$ -	¢	\$ 90,60	¥	56455	\$ 474,00	\$ -	¢	\$ 47,40	¥
53008	\$ 185,00	\$ -	¢	\$ 18,50	¥	56457	\$ 105,00	\$ -	¢	\$ 10,50	¥
53016	\$ 306,00	\$ -	¢	\$ 30,60	¥	56475	\$ 980,00	\$ 200,00	¢	\$ 98,00	√
53020	\$ 876,00	\$ -	¢	\$ 87,60	¥	56492	\$ 482,00	\$ 50,00	¢	\$ 48,20	√
53021	\$ 650,00	\$ 50,00	¢	\$ 65,00	¥	56494	\$ 444,00	\$ -	¢	\$ 44,40	¥
53023	\$ 1.356,00	\$ 100,00	¢	\$ 135,60	¥	56496	\$ 384,00	\$ -	¢	\$ 38,40	¥
53027	\$ 1.200,00	\$ -	¢	\$ 120,00	¥	56501	\$ 412,00	\$ -	¢	\$ 41,20	¥
53034	\$ 380,00	\$ 80,00	¢	\$ 38,00	√	56503	\$ 1.866,00	\$ 150,00	¢	\$ 186,60	¥
53046	\$ 816,00	\$ -	¢	\$ 81,60	¥	56514	\$ 1.356,00	\$ -	¢	\$ 135,60	¥
53051	\$ 350,00	\$ 50,00	¢	\$ 35,00	√	56520	\$ 540,00	\$ -	¢	\$ 54,00	¥
53052	\$ 200,00	\$ -	¢	\$ 20,00	¥	56524	\$ 2.180,00	\$ 200,00	¢	\$ 218,00	¥
53053	\$ 250,00	\$ -	¢	\$ 25,00	¥	56528	\$ 1.500,00	\$ -	¢	\$ 150,00	¥
53054	\$ 864,00	\$ -	¢	\$ 86,40	¥	56536	\$ 556,00	\$ 250,00	¢	\$ 55,60	√
53064	\$ 210,00	\$ 50,00	¢	\$ 21,00	√	56538	\$ 408,00	\$ 100,00	¢	\$ 40,80	√
53068	\$ 350,00	\$ 50,00	¢	\$ 35,00	√	56545	\$ 25,00	\$ 15,00	¢	\$ 2,50	√
53074	\$ 340,00	\$ -	¢	\$ 34,00	¥	56548	\$ 714,00	\$ 150,00	¢	\$ 71,40	√
53089	\$ 1.300,00	\$ 100,00	¢	\$ 130,00	√	56551	\$ 384,00	\$ -	¢	\$ 38,40	¥
53103	\$ 220,00	\$ 50,00	¢	\$ 22,00	√	56552	\$ 1.338,00	\$ 180,00	¢	\$ 133,80	√
53108	\$ 768,00	\$ -	¢	\$ 76,80	¥	56556	\$ 882,00	\$ -	¢	\$ 88,20	¥
53112	\$ 450,00	\$ 50,00	¢	\$ 45,00	√	56561	\$ 336,00	\$ -	¢	\$ 33,60	¥
53209	\$ 484,00	\$ 100,00	¢	\$ 48,40	√	56562	\$ 282,00	\$ -	¢	\$ 28,20	¥

53213	\$ 1.082,00	\$ 50,00	☺	\$ 108,20	¥	56569	\$ 1.775,00	\$ 200,00	☺	\$ 177,50	✓
53218	\$ 670,00	\$ 100,00	☺	\$ 67,00	✓	56577	\$ 1.440,00	\$ -	☺	\$ 144,00	¥
53227	\$ 60,00	\$ -	☺	\$ 6,00	¥	56580	\$ 130,00	\$ 50,00	☺	\$ 13,00	✓
53228	\$ 384,00	\$ -	☺	\$ 38,40	¥	56581	\$ 120,00	\$ -	☺	\$ 12,00	¥
53250	\$ 220,00	\$ -	☺	\$ 22,00	¥	56582	\$ 642,00	\$ 30,00	☺	\$ 64,20	¥
53260	\$ 1.308,00	\$ -	☺	\$ 130,80	¥	56587	\$ 744,00	\$ -	☺	\$ 74,40	¥
53261	\$ 370,00	\$ -	☺	\$ 37,00	¥	56589	\$ 1.346,00	\$ 50,00	☺	\$ 134,60	¥
53263	\$ 258,00	\$ 30,00	☺	\$ 25,80	✓	56595	\$ 568,00	\$ 100,00	☺	\$ 56,80	✓
53264	\$ 520,00	\$ -	☺	\$ 52,00	¥	56801	\$ 460,00	\$ 80,00	☺	\$ 46,00	✓
53278	\$ 1.612,00	\$ 100,00	☺	\$ 161,20	¥	56829	\$ 226,00	\$ 26,00	☺	\$ 22,60	✓
53280	\$ 120,00	\$ -	☺	\$ 12,00	¥	56855	\$ 475,00	\$ 110,00	☺	\$ 47,50	✓
53291	\$ 566,00	\$ 50,00	☺	\$ 56,60	¥	56874	\$ 1.100,00	\$ 80,00	☺	\$ 110,00	¥
53292	\$ 1.264,00	\$ 100,00	☺	\$ 126,40	¥	56890	\$ 624,00	\$ -	☺	\$ 62,40	¥
53304	\$ 200,00	\$ 20,00	☺	\$ 20,00	✓	56922	\$ 672,00	\$ 50,00	☺	\$ 67,20	¥
53306	\$ 600,00	\$ -	☺	\$ 60,00	¥	56932	\$ 832,00	\$ 100,00	☺	\$ 83,20	✓
53308	\$ 698,00	\$ 50,00	☺	\$ 69,80	¥	56934	\$ 912,00	\$ -	☺	\$ 91,20	¥
53318	\$ 1.226,00	\$ 50,00	☺	\$ 122,60	¥	56937	\$ 309,00	\$ 30,00	☺	\$ 30,90	✓
53319	\$ 825,00	\$ -	☺	\$ 82,50	¥	57406	\$ 740,00	\$ -	☺	\$ 74,00	¥
53320	\$ 1.100,00	\$ 300,00	☺	\$ 110,00	✓	57410	\$ 852,00	\$ 100,00	☺	\$ 85,20	✓
53326	\$ 784,00	\$ 80,00	☺	\$ 78,40	✓	57411	\$ 3.704,00	\$ 200,00	☺	\$ 370,40	¥
53342	\$ 136,00	\$ -	☺	\$ 13,60	¥	57413	\$ 456,00	\$ -	☺	\$ 45,60	¥
53351	\$ 1.730,00	\$ 50,00	☺	\$ 173,00	¥	57415	\$ 774,00	\$ -	☺	\$ 77,40	¥
53358	\$ 172,00	\$ -	☺	\$ 17,20	¥	57418	\$ 832,00	\$ -	☺	\$ 83,20	¥
53360	\$ 741,00	\$ -	☺	\$ 74,10	¥	57420	\$ 400,00	\$ 100,00	☺	\$ 40,00	✓
53406	\$ 1.670,00	\$ 200,00	☺	\$ 167,00	✓	57424	\$ 1.674,00	\$ -	☺	\$ 167,40	¥
53408	\$ 292,00	\$ 40,00	☺	\$ 29,20	✓	57425	\$ 740,00	\$ 100,00	☺	\$ 74,00	✓
53416	\$ 292,00	\$ 40,00	☺	\$ 29,20	✓	57427	\$ 1.170,00	\$ -	☺	\$ 117,00	¥
53422	\$ 516,00	\$ -	☺	\$ 51,60	¥	57428	\$ 2.448,00	\$ -	☺	\$ 244,80	¥
53423	\$ 232,00	\$ 100,00	☺	\$ 23,20	✓	57429	\$ 500,00	\$ -	☺	\$ 50,00	¥
53431	\$ 1.480,00	\$ 100,00	☺	\$ 148,00	¥	57430	\$ 1.100,00	\$ -	☺	\$ 110,00	¥
53443	\$ 1.116,00	\$ -	☺	\$ 111,60	¥	57433	\$ 318,00	\$ 30,00	☺	\$ 31,80	¥
53456	\$ 216,00	\$ -	☺	\$ 21,60	¥	57435	\$ 128,00	\$ -	☺	\$ 12,80	¥
53457	\$ 2.176,00	\$ 460,00	☺	\$ 217,60	✓	57440	\$ 840,00	\$ -	☺	\$ 84,00	¥
53494	\$ 950,00	\$ -	☺	\$ 95,00	¥	57454	\$ 542,00	\$ 50,00	☺	\$ 54,20	¥

53496	\$ 832,00	\$ 100,00	☉	\$ 83,20	✓	57462	\$ 600,00	\$ 100,00	☉	\$ 60,00	✓
53500	\$ 228,00	\$ -	☉	\$ 22,80	¥	57471	\$ 554,00	\$ 50,00	☉	\$ 55,40	¥
53515	\$ 2.460,00	\$ 300,00	☉	\$ 246,00	✓	57472	\$ 320,00	\$ 20,00	☉	\$ 32,00	¥
53603	\$ 400,00	\$ 100,00	☉	\$ 40,00	✓	57478	\$ 582,00	\$ -	☉	\$ 58,20	¥
53604	\$ 198,00	\$ -	☉	\$ 19,80	¥	57701	\$ 928,00	\$ 100,00	☉	\$ 92,80	✓
53611	\$ 592,00	\$ 50,00	☉	\$ 59,20	¥	57702	\$ 768,00	\$ -	☉	\$ 76,80	¥
53615	\$ 402,00	\$ -	☉	\$ 40,20	¥	57705	\$ 948,00	\$ -	☉	\$ 94,80	¥
53626	\$ 276,00	\$ -	☉	\$ 27,60	¥	57708	\$ 1.092,00	\$ -	☉	\$ 109,20	¥
53635	\$ 130,00	\$ -	☉	\$ 13,00	¥	57726	\$ 1.024,00	\$ 100,00	☉	\$ 102,40	¥
53643	\$ 90,00	\$ -	☉	\$ 9,00	¥	57732	\$ 128,00	\$ -	☉	\$ 12,80	¥
53650	\$ 788,00	\$ 80,00	☉	\$ 78,80	✓	57737	\$ 652,00	\$ 100,00	☉	\$ 65,20	✓
53661	\$ 516,00	\$ 100,00	☉	\$ 51,60	✓	57739	\$ 1.549,00	\$ 100,00	☉	\$ 154,90	¥
53669	\$ 796,00	\$ 40,00	☉	\$ 79,60	¥	57743	\$ 536,00	\$ 20,00	☉	\$ 53,60	¥
53670	\$ 172,00	\$ -	☉	\$ 17,20	¥	57748	\$ 522,00	\$ 30,00	☉	\$ 52,20	¥
53671	\$ 105,00	\$ -	☉	\$ 10,50	¥	57752	\$ 300,00	\$ -	☉	\$ 30,00	¥
53673	\$ 360,00	\$ -	☉	\$ 36,00	¥	57756	\$ 680,00	\$ 50,00	☉	\$ 68,00	¥
53674	\$ 560,00	\$ 40,00	☉	\$ 56,00	¥	57759	\$ 180,00	\$ -	☉	\$ 18,00	¥
53678	\$ 736,00	\$ 100,00	☉	\$ 73,60	✓	57763	\$ 310,00	\$ 40,00	☉	\$ 31,00	✓
53681	\$ 191,00	\$ -	☉	\$ 19,10	¥	57771	\$ 558,00	\$ -	☉	\$ 55,80	¥
53683	\$ 485,00	\$ 250,00	☉	\$ 48,50	✓	57784	\$ 1.134,00	\$ -	☉	\$ 113,40	¥
53685	\$ 130,00	\$ -	☉	\$ 13,00	¥	57791	\$ 744,00	\$ -	☉	\$ 74,40	¥
53699	\$ 184,00	\$ -	☉	\$ 18,40	¥	58415	\$ 734,00	\$ 190,00	☉	\$ 73,40	✓
53700	\$ 2.512,00	\$ 200,00	☉	\$ 251,20	¥	58417	\$ 670,00	\$ -	☉	\$ 67,00	¥
53801	\$ 230,00	\$ 30,00	☉	\$ 23,00	✓	58425	\$ 918,00	\$ -	☉	\$ 91,80	¥
53809	\$ 740,00	\$ 100,00	☉	\$ 74,00	✓	58428	\$ 1.124,00	\$ 200,00	☉	\$ 112,40	✓
53838	\$ 156,00	\$ -	☉	\$ 15,60	¥	58430	\$ 660,00	\$ -	☉	\$ 66,00	¥
53845	\$ 92,00	\$ -	☉	\$ 9,20	¥	58454	\$ 1.428,00	\$ -	☉	\$ 142,80	¥
53876	\$ 565,00	\$ 400,00	☉	\$ 56,50	✓	58457	\$ 726,00	\$ -	☉	\$ 72,60	¥
53898	\$ 65,00	\$ -	☉	\$ 6,50	¥	58464	\$ 1.240,00	\$ 300,00	☉	\$ 124,00	✓
53906	\$ 420,00	\$ 100,00	☉	\$ 42,00	✓	58465	\$ 342,00	\$ -	☉	\$ 34,20	¥
53910	\$ 844,00	\$ 40,00	☉	\$ 84,40	¥	58491	\$ 1.720,00	\$ 100,00	☉	\$ 172,00	¥
53914	\$ 800,00	\$ 100,00	☉	\$ 80,00	✓	58500	\$ 1.640,00	\$ 200,00	☉	\$ 164,00	✓
53958	\$ 570,00	\$ -	☉	\$ 57,00	¥	58803	\$ 1.020,00	\$ -	☉	\$ 102,00	¥
53960	\$ 475,00	\$ -	☉	\$ 47,50	¥	58823	\$ 820,00	\$ 100,00	☉	\$ 82,00	¥

54205	\$ 1.000,00	\$ 300,00	¢	\$ 100,00	✓	58825	\$ 363,00	\$ -	¢	\$ 36,30	¥
54215	\$ 432,00	\$ -	¢	\$ 43,20	¥	58829	\$ 210,00	\$ -	¢	\$ 21,00	¥
54221	\$ 393,00	\$ 93,00	¢	\$ 39,30	✓	58830	\$ 1.675,00	\$ -	¢	\$ 167,50	¥
54222	\$ 850,00	\$ -	¢	\$ 85,00	¥	58831	\$ 350,00	\$ 50,00	¢	\$ 35,00	✓
54227	\$ 780,00	\$ -	¢	\$ 78,00	¥	58836	\$ 600,00	\$ -	¢	\$ 60,00	¥
54228	\$ 50,00	\$ -	¢	\$ 5,00	¥	58840	\$ 1.060,00	\$ 300,00	¢	\$ 106,00	✓
54232	\$ 444,00	\$ 50,00	¢	\$ 44,40	✓	58845	\$ 786,00	\$ -	¢	\$ 78,60	¥
54234	\$ 120,00	\$ -	¢	\$ 12,00	¥	58847	\$ 1.096,00	\$ 100,00	¢	\$ 109,60	✓
54238	\$ 504,00	\$ -	¢	\$ 50,40	¥	58871	\$ 278,00	\$ 50,00	¢	\$ 27,80	✓
54247	\$ 60,00	\$ -	¢	\$ 6,00	¥	58874	\$ 672,00	\$ 200,00	¢	\$ 67,20	✓
54254	\$ 760,00	\$ 200,00	¢	\$ 76,00	✓	58897	\$ 936,00	\$ -	¢	\$ 93,60	¥
54273	\$ 148,00	\$ -	¢	\$ 14,80	¥	58898	\$ 836,00	\$ 100,00	¢	\$ 83,60	✓
54287	\$ 192,00	\$ 60,00	¢	\$ 19,20	✓	58899	\$ 720,00	\$ -	¢	\$ 72,00	¥
54299	\$ 330,00	\$ -	¢	\$ 33,00	¥	58904	\$ 174,00	\$ -	¢	\$ 17,40	¥
54308	\$ 300,00	\$ -	¢	\$ 30,00	¥	58908	\$ 159,00	\$ 30,00	¢	\$ 15,90	✓
54340	\$ 364,00	\$ 70,00	¢	\$ 36,40	✓	58914	\$ 736,00	\$ -	¢	\$ 73,60	¥
54350	\$ 474,00	\$ -	¢	\$ 47,40	¥	59002	\$ 170,00	\$ 50,00	¢	\$ 17,00	✓
54383	\$ 782,00	\$ 150,00	¢	\$ 78,20	✓	59006	\$ 1.600,00	\$ 100,00	¢	\$ 160,00	¥
54408	\$ 420,00	\$ 100,00	¢	\$ 42,00	✓	59011	\$ 384,00	\$ -	¢	\$ 38,40	¥
54411	\$ 528,00	\$ 60,00	¢	\$ 52,80	✓	59013	\$ 650,00	\$ 50,00	¢	\$ 65,00	¥
54414	\$ 270,00	\$ -	¢	\$ 27,00	¥	59016	\$ 456,00	\$ -	¢	\$ 45,60	¥
54419	\$ 1.440,00	\$ -	¢	\$ 144,00	¥	59020	\$ 1.300,00	\$ 100,00	¢	\$ 130,00	¥
54422	\$ 1.336,00	\$ 100,00	¢	\$ 133,60	¥	59024	\$ 626,00	\$ 50,00	¢	\$ 62,60	¥
54438	\$ 465,00	\$ 56,00	¢	\$ 46,50	✓	59028	\$ 1.168,00	\$ 100,00	¢	\$ 116,80	¥
54447	\$ 90,00	\$ 10,00	¢	\$ 9,00	✓	59039	\$ 200,00	\$ 50,00	¢	\$ 20,00	✓
54450	\$ 250,00	\$ 50,00	¢	\$ 25,00	✓	59047	\$ 530,00	\$ 130,00	¢	\$ 53,00	✓
54458	\$ 436,00	\$ 20,00	¢	\$ 43,60	✓	59054	\$ 100,00	\$ 20,00	¢	\$ 10,00	✓
54467	\$ 1.000,00	\$ 100,00	¢	\$ 100,00	✓	59070	\$ 444,00	\$ 60,00	¢	\$ 44,40	✓
54468	\$ 708,00	\$ 100,00	¢	\$ 70,80	✓	59072	\$ 334,00	\$ 50,00	¢	\$ 33,40	✓
54480	\$ 240,00	\$ -	¢	\$ 24,00	¥	59096	\$ 22,00	\$ -	¢	\$ 2,20	¥
54481	\$ 290,00	\$ 20,00	¢	\$ 29,00	¥	59097	\$ 628,00	\$ 40,00	¢	\$ 62,80	¥
54486	\$ 240,00	\$ 60,00	¢	\$ 24,00	✓	59098	\$ 840,00	\$ -	¢	\$ 84,00	¥
	<b>\$ 97.751,00</b>	<b>\$8.637,00</b>		<b>\$ 9.775,10</b>		59105	\$ 640,00	\$ 600,00	¢	\$ 64,00	✓
						59115	\$ 1.000,00	\$ 300,00	¢	\$ 100,00	✓
							<b>\$ 118.446,00</b>	<b>\$ 9.296,00</b>		<b>\$ 11.844,60</b>	

- ☒ Calculado
- ✓ Dato correcto cumple con la política
- ✗ Incorrecto no cumple con la política

**Indicador de Eficiencia**

$$\text{Cumplimiento del Valor de Entrada} = \frac{\text{N}^\circ \text{ créditos que cumplen con el valor de entrada}}{\text{N}^\circ \text{ total de la muestra}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento del Valor de Entrada} = \frac{113}{315} \times 100 = 36\%$$

El departamento registra un 36% de solicitudes que cumplen con la política establecida del 10% del valor de entrada.

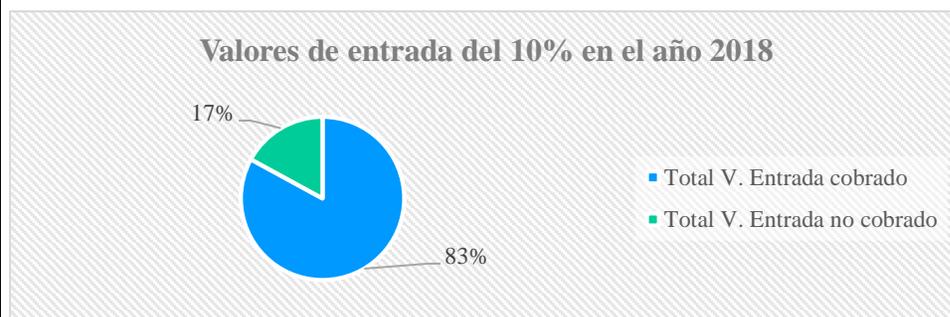
**Para ver el impacto de incumplimiento se muestra el siguiente análisis.**

Resultados de cobros del 10% del valor de entrada de la factura de compra.

Detalle	Valores	%
Total V. Entrada a cobrar	\$ 21.619,70	100%
Total V. Entrada cobrado	\$ 17.933,00	83%
Total V. Entrada no cobrado	\$ 3.686,70	17%

Gráfico 7

*Resultados de los Valores de Entrada del 10% cobrados al otorgar un crédito en el año 2018*



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

**Conclusión:**

De acuerdo a la revisión de una muestra de 315 solicitudes, se comprobó que apenas el 36% de las solicitudes cumplen en su totalidad con la política de crédito establecida, por otra parte, se ha evidenciado que el departamento omite la política de crédito en 64% lo que corresponde a 202 solicitudes del total de la muestra; sin embargo, se pudo constatar que en los valores cobrados no existe mucho problema, ya que del total del valor de entrada a cobrar en el año 2018 se recaudó \$ 17,933.00 y \$ 3,686.70 no se logró recaudar (respectivamente el 83% y 17%).

De acuerdo a las indagaciones, se explicó que gran parte de las omisiones de la política de crédito se debe a que los valores de compra son bajos o medios; además que en ocasiones los créditos son otorgados a clientes reiterativos o familiares de los dueños de la compañía. Es importante e indispensable que el departamento aplique un control riguroso sobre estas omisiones para de esta manera evitar problemas serios a futuro.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	16/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	16/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Compruebe el correcto cálculo de los valores de la cuota mensual según la capacidad de endeudamiento (25%).

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de crédito del departamento se pudo obtener los siguientes resultados:

N°	N° Solicitud	Ingresos	Gastos	CE 25%	MA	Cuota Mensual	MA
1	52475	\$ 780,00	\$ -	\$ 195,00	¢	\$ 118,00	✓
2	52502	\$ 1.550,00	\$ 200,00	\$ 337,50	¢	\$ 69,00	✓
3	52521	\$ 935,00	\$ -	\$ 233,75	¢	\$ 35,00	✓
4	25528	\$ 450,00	\$ -	\$ 112,50	¢	\$ 101,00	✓
5	52529	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 625,00	¢	\$ 243,00	✓
6	52537	\$ 1.333,00	\$ -	\$ 333,25	¢	\$ 34,00	✓
7	52538	\$ 380,00	\$ -	\$ 95,00	¢	\$ 40,00	✓
8	52554	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 110,00	✓
9	52557	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 375,00	¢	\$ 56,00	✓
10	52577	\$ 750,00	\$ -	\$ 187,50	¢	\$ 66,00	✓
11	52580	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 30,00	⊕
12	52582	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 106,00	⊕
13	52588	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 140,00	✓
14	52591	\$ 1.000,00	\$ 650,00	\$ 87,50	¢	\$ 38,00	✓
15	52598	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 57,00	✓
16	52600	\$ 465,00	\$ -	\$ 116,25	¢	\$ 53,00	✓
17	52613	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 62,50	¢	\$ 100,00	¥
18	52616	\$ 1.600,00	\$ -	\$ 400,00	¢	\$ 135,00	✓
19	52617	\$ 1.800,00	\$ -	\$ 450,00	¢	\$ 41,00	✓
20	52629	\$ 480,00	\$ -	\$ 120,00	¢	\$ 78,00	✓
21	52645	\$ 3.200,00	\$ -	\$ 800,00	¢	\$ 158,00	✓
22	52652	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 20,00	✓
23	52654	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 22,00	✓
24	52660	\$ 500,00	\$ 150,00	\$ 87,50	¢	\$ 80,00	✓
25	52669	\$ 1.550,00	\$ 150,00	\$ 350,00	¢	\$ 69,00	✓
26	52670	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 62,00	✓
27	52671	\$ 450,00	\$ -	\$ 112,50	¢	\$ 146,00	¥
28	52679	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 189,00	¥
29	52716	\$ 1.100,00	\$ 300,00	\$ 200,00	¢	\$ 26,00	✓
30	52735	\$ 3.500,00	\$ -	\$ 875,00	¢	\$ 169,00	✓
31	52792	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	¢	\$ 24,00	✓
32	52794	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 126,00	¥
33	52797	\$ 480,00	\$ 120,00	\$ 90,00	¢	\$ 46,00	✓
34	53003	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 133,00	⊕
35	53004	\$ 2.400,00	\$ -	\$ 600,00	¢	\$ 151,00	✓

36	53008	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 37,00	⊕
37	53016	\$ 4.000,00	\$ -	\$ 1.000,00	¢	\$ 51,00	√
38	53020	\$ 450,00	\$ -	\$ 112,50	¢	\$ 73,00	√
39	53021	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 200,00	¥
40	53023	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 314,00	¥
41	53027	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 100,00	√
42	53034	\$ 1.100,00	\$ -	\$ 275,00	¢	\$ 50,00	√
43	53046	\$ 384,00	\$ -	\$ 96,00	¢	\$ 102,00	¥
44	53051	\$ 1.380,00	\$ -	\$ 345,00	¢	\$ 25,00	√
45	53052	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 50,00	√
46	53053	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 75,00	¢	\$ 125,00	¥
47	53054	\$ 380,00	\$ -	\$ 95,00	¢	\$ 216,00	¥
48	53064	\$ 720,00	\$ -	\$ 180,00	¢	\$ 40,00	√
49	53068	\$ 540,00	\$ -	\$ 135,00	¢	\$ 70,00	√
50	53074	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 85,00	⊕
51	53089	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 197,00	√
52	53103	\$ 1.700,00	\$ -	\$ 425,00	¢	\$ 45,00	√
53	53108	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 64,00	√
54	53112	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 100,00	√
55	53209	\$ 350,00	\$ 150,00	\$ 50,00	¢	\$ 96,00	¥
56	53213	\$ 1.000,00	\$ 230,00	\$ 192,50	¢	\$ 86,00	√
57	53218	\$ 1.600,00	\$ 150,00	\$ 362,50	¢	\$ 95,00	√
58	53227	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 20,00	√
59	53228	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 32,00	⊕
60	53250	\$ 980,00	\$ -	\$ 245,00	¢	\$ 55,00	√
61	53260	\$ 796,00	\$ -	\$ 199,00	¢	\$ 109,00	√
62	53261	\$ 385,00	\$ 50,00	\$ 83,75	¢	\$ 37,00	√
63	53263	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	¢	\$ 38,00	√
64	53264	\$ 120,00	\$ -	\$ 30,00	¢	\$ 65,00	¥
65	53278	\$ 750,00	\$ -	\$ 187,50	¢	\$ 108,00	√
66	53280	\$ 685,00	\$ -	\$ 171,25	¢	\$ 120,00	√
67	53291	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 43,00	√
68	53292	\$ 1.400,00	\$ -	\$ 350,00	¢	\$ 97,00	√
69	53304	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 45,00	√
70	53306	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 100,00	√
71	53308	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 54,00	√
72	53318	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 98,00	⊕
73	53319	\$ 640,00	\$ -	\$ 160,00	¢	\$ 35,00	√
74	53320	\$ 620,00	\$ -	\$ 155,00	¢	\$ 160,00	¥
75	53326	\$ 900,00	\$ 100,00	\$ 200,00	¢	\$ 57,00	√
76	53342	\$ 650,00	\$ -	\$ 162,50	¢	\$ 68,00	√
77	53351	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 140,00	√
78	53358	\$ 550,00	\$ -	\$ 137,50	¢	\$ 43,00	√
79	53360	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 57,00	√
80	53406	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 98,00	√
81	53408	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 21,00	√
82	53416	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 50,00	¢	\$ 163,00	¥
83	53422	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 86,00	√
84	53423	\$ 1.100,00	\$ 150,00	\$ 237,50	¢	\$ 44,00	√
85	53431	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 115,00	⊕
86	53443	\$ 300,00	\$ 50,00	\$ 62,50	¢	\$ 62,00	√
87	53456	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 18,00	⊕
88	53457	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 444,00	¥
89	53494	\$ 604,00	\$ 60,00	\$ 136,00	¢	\$ 190,00	¥
90	53496	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 122,00	¥

91	53500	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	¢	\$ 57,00	✓
92	53515	\$ 2.565,00	\$ -	\$ 641,25	¢	\$ 180,00	✓
93	53603	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 25,00	✓
94	53604	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 33,00	✓
95	53611	\$ 1.050,00	\$ -	\$ 262,50	¢	\$ 41,00	✓
96	53615	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 67,00	✓
97	53626	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 69,00	✓
98	53635	\$ 935,00	\$ -	\$ 233,75	¢	\$ 26,00	✓
99	53643	\$ 4.000,00	\$ -	\$ 1.000,00	¢	\$ 30,00	✓
100	53650	\$ 386,00	\$ 40,00	\$ 86,50	¢	\$ 59,00	✓
101	53661	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 104,00	✓
102	53669	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 42,00	✓
103	53670	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	¢	\$ 43,00	✓
104	53671	\$ 680,00	\$ -	\$ 170,00	¢	\$ 21,00	✓
105	53673	\$ 880,00	\$ -	\$ 220,00	¢	\$ 90,00	✓
106	53674	\$ 500,00	\$ 220,00	\$ 70,00	¢	\$ 130,00	¥
107	53678	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 53,00	✓
108	53681	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 49,00	✓
109	53683	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 235,00	¥
110	53685	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 45,00	✓
111	53699	\$ 3.200,00	\$ -	\$ 800,00	¢	\$ 46,00	✓
112	53700	\$ 750,00	\$ -	\$ 187,50	¢	\$ 226,00	¥
113	53801	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 137,50	¢	\$ 50,00	✓
114	53809	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 115,00	✓
115	53838	\$ 260,00	\$ -	\$ 65,00	¢	\$ 26,00	✓
116	53845	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 23,00	✓
117	53876	\$ 900,00	\$ -	\$ 225,00	¢	\$ 165,00	✓
118	53898	\$ 318,00	\$ -	\$ 79,50	¢	\$ 32,00	✓
119	53906	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 64,00	✓
120	53910	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	¢	\$ 67,00	✓
121	53914	\$ 820,00	\$ 100,00	\$ 180,00	¢	\$ 140,00	✓
122	53958	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 750,00	¢	\$ 114,00	✓
123	53960	\$ 580,00	\$ -	\$ 145,00	¢	\$ 95,00	✓
124	54205	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 38,00	⊕
125	54215	\$ 995,00	\$ -	\$ 248,75	¢	\$ 72,00	✓
126	54221	\$ 2.800,00	\$ -	\$ 700,00	¢	\$ 75,00	✓
127	54222	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 170,00	¥
128	54227	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 65,00	✓
129	54228	\$ 665,00	\$ -	\$ 166,25	¢	\$ 29,00	✓
130	54232	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 66,00	✓
131	54234	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 30,00	✓
132	54238	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 63,00	✓
133	54247	\$ 650,00	\$ -	\$ 162,50	¢	\$ 20,00	✓
134	54254	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 112,00	¥
135	54273	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 37,00	✓
136	54287	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 33,00	✓
137	54299	\$ 1.680,00	\$ -	\$ 420,00	¢	\$ 55,00	✓
138	54308	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 25,00	✓
139	54340	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 49,00	✓
140	54350	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 79,00	✓
141	54383	\$ 1.800,00	\$ 500,00	\$ 325,00	¢	\$ 158,00	✓
142	54408	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 80,00	✓
143	54411	\$ 420,00	\$ -	\$ 105,00	¢	\$ 78,00	✓
144	54414	\$ 490,00	\$ -	\$ 122,50	¢	\$ 90,00	✓
145	54419	\$ 900,00	\$ -	\$ 225,00	¢	\$ 80,00	✓

146	54422	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 103,00	¥
147	54438	\$ 945,00	\$ -	\$ 236,25	¢	\$ 114,00	√
148	54447	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 80,00	√
149	54450	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 50,00	√
150	54458	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 52,00	√
151	54467	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 500,00	¢	\$ 225,00	√
152	54468	\$ 560,00	\$ -	\$ 140,00	¢	\$ 152,00	√
153	54480	\$ 875,00	\$ -	\$ 218,75	¢	\$ 60,00	√
154	54481	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 45,00	⊕
155	54486	\$ <b>750,00</b>	\$ -	\$ 187,50	¢	\$ 45,00	√
156	54500	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 120,00	√
157	54541	\$ 400,00	\$ 150,00	\$ 62,50	¢	\$ 44,00	√
158	54552	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 46,00	√
159	54556	\$ 1.900,00	\$ -	\$ 475,00	¢	\$ 146,00	√
160	54596	\$ 380,00	\$ -	\$ 95,00	¢	\$ 83,00	√
161	54598	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 168,00	⊕
162	54599	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 83,00	√
163	54815	\$ 3.650,00	\$ -	\$ 912,50	¢	\$ 730,00	√
164	54857	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 84,00	√
165	54879	\$ 2.628,00	\$ -	\$ 657,00	¢	\$ 219,00	√
166	54880	\$ 1.956,00	\$ -	\$ 489,00	¢	\$ 138,00	√
167	54893	\$ 2.592,00	\$ -	\$ 648,00	¢	\$ 108,00	√
168	55109	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 500,00	¢	\$ 26,00	√
169	55113	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 100,00	√
170	55153	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 100,00	√
171	55154	\$ 875,00	\$ -	\$ 218,75	¢	\$ 150,00	√
172	55161	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 86,00	√
173	55175	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 28,00	√
174	55181	\$ 1.500,00	\$ 500,00	\$ 250,00	¢	\$ 130,00	√
175	55191	\$ 1.050,00	\$ 200,00	\$ 212,50	¢	\$ 31,00	√
176	55410	\$ 360,00	\$ -	\$ 90,00	¢	\$ 43,00	√
177	55411	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 58,00	√
178	55433	\$ 550,00	\$ -	\$ 137,50	¢	\$ 34,00	√
179	55473	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 75,00	¢	\$ 33,00	√
180	55484	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 35,00	√
181	55489	\$ 850,00	\$ -	\$ 212,50	¢	\$ 178,00	√
182	55496	\$ 1.100,00	\$ 320,00	\$ 195,00	¢	\$ 31,00	√
183	55503	\$ 420,00	\$ -	\$ 105,00	¢	\$ 84,00	√
184	55505	\$ 2.400,00	\$ -	\$ 600,00	¢	\$ 122,00	√
185	56402	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 56,00	√
186	56405	\$ 370,00	\$ -	\$ 92,50	¢	\$ 100,00	¥
187	56407	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 43,00	√
188	56413	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 50,00	√
189	56425	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 100,00	√
190	56430	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 100,00	¢	\$ 37,00	√
191	56455	\$ 900,00	\$ -	\$ 225,00	¢	\$ 79,00	√
192	56457	\$ 390,00	\$ -	\$ 97,50	¢	\$ 35,00	√
193	56475	\$ 4.100,00	\$ -	\$ 1.025,00	¢	\$ 130,00	√
194	56492	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 36,00	√
195	56494	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 37,00	√
196	56496	\$ 200,00	\$ -	\$ 50,00	¢	\$ 32,00	√
197	56501	\$ 4.100,00	\$ -	\$ 1.025,00	¢	\$ 103,00	√
198	56503	\$ 700,00	\$ 200,00	\$ 125,00	¢	\$ 143,00	¥
199	56514	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 113,00	¥
200	56520	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 45,00	√

201	56524	\$ 490,00	\$ -	\$ 122,50	¢	\$ 110,00	✓
202	56528	\$ 1.220,00	\$ -	\$ 305,00	¢	\$ 125,00	✓
203	56536	\$ 720,00	\$ 320,00	\$ 100,00	¢	\$ 51,00	✓
204	56538	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 34,00	✓
205	56545	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 10,00	✓
206	56548	\$ 380,00	\$ -	\$ 95,00	¢	\$ 47,00	✓
207	56551	\$ 950,00	\$ -	\$ 237,50	¢	\$ 64,00	✓
208	56552	\$ 4.100,00	\$ -	\$ 1.025,00	¢	\$ 193,00	✓
209	56556	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 105,00	¢	\$ 98,00	✓
210	56561	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 20,00	✓
211	56562	\$ 1.695,00	\$ 250,00	\$ 361,25	¢	\$ 47,00	✓
212	56569	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 105,00	✓
213	56577	\$ 606,00	\$ -	\$ 151,50	¢	\$ 120,00	✓
214	56580	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 45,00	✓
215	56581	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 30,00	✓
216	56582	\$ 900,00	\$ -	\$ 225,00	¢	\$ 51,00	✓
217	56587	\$ 300,00	\$ -	\$ 75,00	¢	\$ 62,00	✓
218	56589	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 72,00	✓
219	56595	\$ 1.175,00	\$ -	\$ 293,75	¢	\$ 142,00	✓
220	56801	\$ 400,00	\$ 250,00	\$ 37,50	¢	\$ 95,00	¥
221	56829	\$ 350,00	\$ -	\$ 87,50	¢	\$ 50,00	✓
222	56855	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 91,00	✓
223	56874	\$ 2.700,00	\$ -	\$ 675,00	¢	\$ 170,00	✓
224	56890	\$ 750,00	\$ 250,00	\$ 125,00	¢	\$ 104,00	✓
225	56934	\$ 700,00	\$ 100,00	\$ 150,00	¢	\$ 76,00	✓
226	56937	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 30,00	✓
227	57406	\$ 1.016,00	\$ 100,00	\$ 229,00	¢	\$ 185,00	✓
228	57410	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 44,00	⊕
229	57411	\$ 890,00	\$ -	\$ 222,50	¢	\$ 146,00	✓
230	57413	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 38,00	✓
231	57415	\$ 380,00	\$ -	\$ 95,00	¢	\$ 43,00	✓
232	57418	\$ 620,00	\$ -	\$ 155,00	¢	\$ 104,00	✓
233	57420	\$ 850,00	\$ -	\$ 212,50	¢	\$ 50,00	✓
234	57424	\$ 480,00	\$ 200,00	\$ 70,00	¢	\$ 93,00	¥
235	57425	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 60,00	✓
236	57427	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 65,00	✓
237	57428	\$ 390,00	\$ -	\$ 97,50	¢	\$ 102,00	¥
238	57429	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 55,00	⊕
239	57430	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	-	⊕
240	57433	\$ 450,00	\$ -	\$ 112,50	¢	\$ 48,00	✓
241	57435	\$ 900,00	\$ -	\$ 225,00	¢	\$ 32,00	✓
242	57440	\$ 2.000,00	\$ 250,00	\$ 437,50	¢	\$ 35,00	✓
243	57454	\$ 510,00	\$ -	\$ 127,50	¢	\$ 41,00	✓
244	57462	\$ 5.000,00	\$ -	\$ 1.250,00	¢	\$ 50,00	✓
245	57471	\$ 856,00	\$ 160,00	\$ 174,00	¢	\$ 84,00	✓
246	57472	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 25,00	✓
247	57478	\$ 2.000,00	\$ 250,00	\$ 437,50	¢	\$ 97,00	✓
248	57701	\$ 868,00	\$ -	\$ 217,00	¢	\$ 69,00	✓
249	57702	\$ 1.550,00	\$ -	\$ 387,50	¢	\$ 64,00	✓
250	57705	\$ 1.400,00	\$ -	\$ 350,00	¢	\$ 79,00	✓
251	57708	\$ 1.200,00	\$ 50,00	\$ 287,50	¢	\$ 91,00	✓
252	57726	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 77,00	✓
253	57732	\$ 1.400,00	\$ 320,00	\$ 270,00	¢	\$ 32,00	✓
254	57737	\$ 1.600,00	\$ -	\$ 400,00	¢	\$ 46,00	✓
255	57739	\$ 700,00	\$ 250,00	\$ 112,50	¢	\$ 60,00	✓

256	57743	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 100,00	¢	\$ 43,00	√
257	57748	\$ 740,00	\$ -	\$ 185,00	¢	\$ 41,00	√
258	57752	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 75,00	√
259	57756	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 103,00	√
260	57759	\$ 1.000,00	\$ 240,00	\$ 190,00	¢	\$ 85,00	√
261	57763	\$ 834,00	\$ 150,00	\$ 171,00	¢	\$ 45,00	√
262	57771	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	¢	\$ 31,00	√
263	57784	\$ -	\$ -	\$ -	¢	\$ 40,00	⊕
264	57791	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	¢	\$ 31,00	√
265	58415	\$ 1.800,00	\$ -	\$ 450,00	¢	\$ 136,00	√
266	58417	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 54,00	√
267	58425	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 102,00	√
268	58428	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 77,00	√
269	58430	\$ 560,00	\$ -	\$ 140,00	¢	\$ 55,00	√
270	58454	\$ 1.300,00	\$ -	\$ 325,00	¢	\$ 119,00	√
271	58457	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	¢	\$ 242,00	¥
272	58464	\$ 1.370,00	\$ -	\$ 342,50	¢	\$ 94,00	√
273	58465	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 57,00	√
274	58491	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 135,00	√
275	58500	\$ 390,00	\$ 50,00	\$ 85,00	¢	\$ 120,00	¥
276	58803	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 170,00	¥
277	58823	\$ 800,00	\$ -	\$ 200,00	¢	\$ 180,00	√
278	58825	\$ 650,00	\$ -	\$ 162,50	¢	\$ 33,00	√
279	58829	\$ 935,00	\$ -	\$ 233,75	¢	\$ 21,00	√
280	58830	\$ 1.600,00	\$ 360,00	\$ 310,00	¢	\$ 335,00	¥
281	58831	\$ 520,00	\$ -	\$ 130,00	¢	\$ 50,00	√
282	58836	\$ 1.400,00	\$ -	\$ 350,00	¢	\$ 50,00	√
283	58840	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 190,00	¥
284	58845	\$ 390,00	\$ -	\$ 97,50	¢	\$ 131,00	¥
285	58847	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 375,00	¢	\$ 83,00	√
286	58852	\$ 600,00	\$ 100,00	\$ 125,00	¢	\$ 25,00	√
287	58871	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 250,00	¢	\$ 38,00	√
288	58874	\$ 1.200,00	\$ 400,00	\$ 200,00	¢	\$ 118,00	√
289	58897	\$ 600,00	\$ 150,00	\$ 112,50	¢	\$ 78,00	√
290	58898	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 300,00	¢	\$ 78,00	√
291	58899	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 60,00	√
292	58904	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 87,00	√
293	58908	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 43,00	√
294	58914	\$ 900,00	\$ 50,00	\$ 212,50	¢	\$ 92,00	√
295	59002	\$ 386,00	\$ -	\$ 96,50	¢	\$ 30,00	√
296	59006	\$ 386,00	\$ -	\$ 96,50	¢	\$ 125,00	¥
297	59011	\$ 2.556,00	\$ -	\$ 639,00	¢	\$ 142,00	√
298	59013	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 100,00	√
299	59016	\$ 2.640,00	\$ -	\$ 660,00	¢	\$ 100,00	√
300	59020	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 110,00	√
301	59024	\$ 700,00	\$ -	\$ 175,00	¢	\$ 48,00	√
302	59028	\$ 500,00	\$ -	\$ 125,00	¢	\$ 89,00	√
303	59039	\$ 550,00	\$ -	\$ 137,50	¢	\$ 25,00	√
304	59047	\$ 4.800,00	\$ 1.200,00	\$ 900,00	¢	\$ 100,00	√
305	59054	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	¢	\$ 20,00	√
306	59070	\$ 380,00	\$ -	\$ 95,00	¢	\$ 32,00	√
307	59072	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 71,00	√
308	59081	\$ 400,00	\$ -	\$ 100,00	¢	\$ 18,00	√
309	59084	\$ 1.300,00	\$ -	\$ 325,00	¢	\$ 145,00	√
310	59087	\$ 600,00	\$ 100,00	\$ 125,00	¢	\$ 35,00	√

311	59096	\$ 395,00	\$ -	\$ 98,75	¢	\$ 22,00	✓
312	59097	\$ 730,00	\$ 450,00	\$ 70,00	¢	\$ 49,00	✓
313	59098	\$ 250,00	\$ -	\$ 62,50	¢	\$ 70,00	✗
314	59105	\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 50,00	¢	\$ 40,00	✓
315	59115	\$ 600,00	\$ -	\$ 150,00	¢	\$ 75,00	✓
<b>TOTAL</b>		<b>\$283.470,00</b>	<b>\$15.020,00</b>	<b>\$ 67.112,50</b>		<b>\$ 26.555,00</b>	

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

- ¢ Calculado
- ✓ Dato correcto
- Ⓢ Pendiente o no existe suficiente información
- ✗ Incorrecto

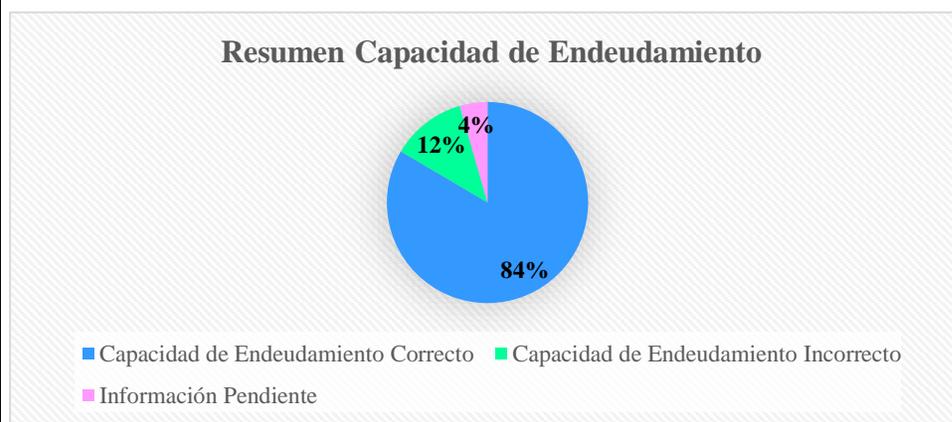
A continuación se presenta un resumen de los resultados:

Detalle	N° solicitudes	%
Capacidad de Endeudamiento Correcto	263	83%
Capacidad de Endeudamiento Incorrecto	38	12%
Información Pendiente	14	4%
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

*Gráfico*

*Resumen de solicitudes según la capacidad de endeudamiento de los clientes.*

8



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo a los resultados reflejados en el gráfico 6 podemos indicar que la compañía, en el periodo 2018; ha reportado un 83% de solicitudes con cálculo correcto, un 12% de solicitudes con cálculo incorrecto y un 4% de solicitudes con falta de información financiera (ingresos y gastos del cliente).

Detalle	Evidencia
<p>Solicitud de Crédito N° 0053671</p> <p>Sin Información de Gasto</p>	
<p>Solicitud de Crédito N° 0058491</p>	

**Conclusión:**

Una vez analizada la información proporcionada por la compañía, se determinó que la comercializadora no ha establecido una gestión adecuada en el proceso de obtención de información financiera del cliente, porque de acuerdo a la verificación realizada, la mayoría de solicitudes exactamente 249 de una muestra de 315 no cuentan con la información financiera necesaria para realizar el cálculo del (25%) de la capacidad de endeudamiento del cliente; provocando que la empresa no pueda establecer una cuota mensual real y correcta. Recalco el jefe de crédito, que la falta de información financiera en parte se debe a que son clientes reiterativos y según su buro de crédito son clientes confiables porque tiene calificación AAA y AA, pero la mayoría se debe a que los clientes no desean dar información de sus gastos; y que en ese caso para el cálculo de la cuota se tomó en cuenta solamente los ingresos, proceso que fue verificado.

La omisión de esta política llevaría a la empresa a tener una cartera vencida o no cobrada.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	17/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	17/05/2022

**EJ-11**  
**1/2**

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique el nivel académico y experiencia de cada uno de los colaboradores del área de crédito y cobranzas.

Según la información obtenida se determinó que el departamento de crédito y cobranzas cuenta con 6 colaboradores los mismo que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Cargo	Tiempo en el cargo/Años	Nivel Académico	Grado de Instrucción	MA
Jefe del departamento de Crédito y Cobranzas	17	Egresado	Abogado	√√
Asistente de Créditos y Cobranzas	12	Egresado	Administración de Empresas	√√
Supervisor de Créditos y Cobranzas	9	Superior	Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría	√√
Recaudador Call Center de Créditos y Cobranzas	10	Bachiller	Informática	√√
Recaudador Call Center de Créditos y Cobranzas	11	Bachiller	Secretariado	√√
Cobrador	6	Egresado	Administración de Empresas	√√
<b>Total</b>	<b>6 colaboradores</b>			

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

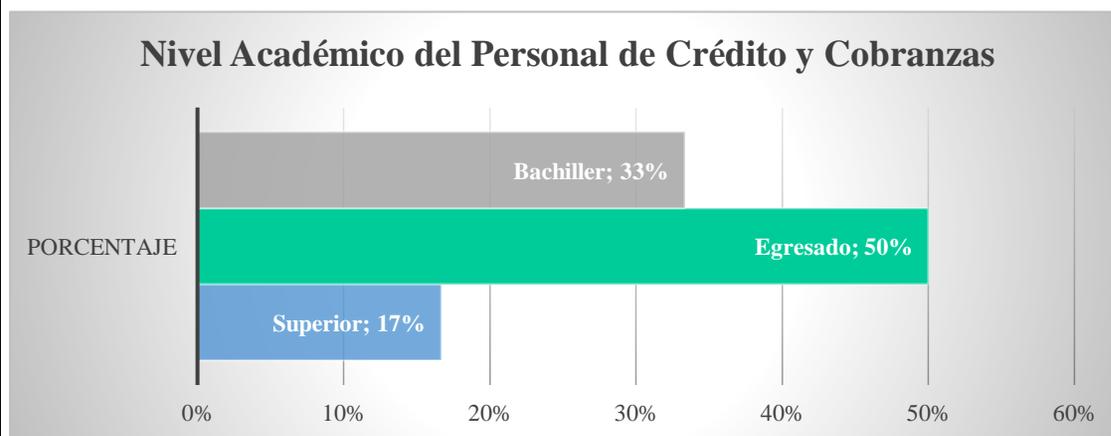
√√ Verificado y comprobado

**Cuadro de resultados de nivel académico**

Nivel Académico	N° de colaboradores	Porcentaje
Superior	1	17%
Egresado	3	50%
Bachiller	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9

*Resumen del Nivel Académico del Personal del Departamento de Créditos y Cobranzas*



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

**Conclusión:**

Según la información recolectada y verificada, se comprobó que en el departamento de créditos y cobranzas existe personal con título de tercer nivel y egresados, los cuales suma un porcentaje del 67% (17% y 50% respectivamente) es decir, personal calificado y especializado; sin embargo, existe personal con nivel bachiller que suma el 33%, porcentaje considerable por lo que se ha visto la necesidad de realizar una prueba de cumplimiento para determinar la calidad del trabajo de los dos colaboradores con nivel académico bajo, con el fin de verificar si representa un grado representativo de riesgo al departamento.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	17/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	17/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** De los colaboradores resultantes con un nivel académico bajo determinar si existen desviaciones u errores en sus actividades.

Para determinar este procedimiento, primero se realizó una prueba sustantiva sobre la evaluación del nivel académico de los colaboradores del área de créditos y cobranzas con la información obtenida, se verificó que existen dos colaboradores con nivel académico bajo, y con tiempo de trabajo dentro de la empresa entre 10 y 12 años en el puesto de Call Center, de estos dos colaboradores se obtuvo sus informes y mediante un muestreo se realizó un análisis.

DESCRIPCION: CALL CENTER JULLOA							
N°	N° Solicitud	# de Errores	Descripción Errores	Descripción Errores	Descripción Errores	Descripción Errores	MA
1	52475	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente		√√
2	52502	2	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente			√√
3	52521	4	No se considera los gastos	Cliente sin actualizar buro	Cliente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente	√√
4	52537	0					√√
5	52554	1	Documentos de respaldo incompleto				√√

6	52557	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Desactualizada la base de datos		√√
7	52588	0					√√
8	52591	2	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago			√√
9	52600	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			√√
10	52613	2	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente			√√
11	52645	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente		√√
12	52652	3	Documentos respaldo incompleto	Ciente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente		√√
13	52654	2	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago			√√
14	52660	0					√√
15	52670	3	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente		√√
16	52671	0					√√
17	52679	2	No se considera los gastos		Mal calificado al cliente		√√
18	52716	1	Sin Capacidad de Pago				√√
19	52797	0					√√
20	53004	1	Documentos respaldo incompleto				√√
21	53021	2	No se considera los gastos		Mal calificado al cliente		√√
22	53034	0					√√
23	53051	4	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente	√√
24	53108	0					√√
25	53112	1	Documentos respaldo incompleto				√√
26	53209	3	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente	Desactualizada la base de datos		√√
27	53227	0					√√
28	53228	2	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago			√√
29	53250	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			√√
30	53260	3	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente	Desactualizada la base de datos		√√
31	53263	0					√√
32	53278	1	Documentos respaldo incompleto				√√
33	53280	3	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente		√√
34	53306	1	Documentos respaldo incompleto				√√
35	53318	2	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago			√√
36	53319	0					√√
37	53351	3	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente		√√
38	53423	1	Mal calificado al cliente				√√

39	53431	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			√√
40	53443	1	Sin Capacidad de Pago				√√
41	53457	1	Documentos respaldo incompleto				√√
42	53496	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			√√
43	53515	0					√√
44	53611	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			√√
45	53635	0					√√
46	53643	0					√√
47	53674	4	Ciente sin actualizar buro	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente	Mal calificado a	√√
48	53683	0					√√
49	53685	0					√√
50	53809	0					√√
51	53876	3	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente		√√
52	53910	1	Sin Capacidad de Pago				√√
53	53960	0					√√
54	54205	2	Documentos respaldo incompleto	Desactualizada la base de datos			√√
55	54215	1	Sin Capacidad de Pago				√√
56	54221	0					√√
57	54222	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			√√
58	54227	2	No se considera los gastos	Ciente sin actualizar buro			√√
59	54228	2	Ciente sin actualizar buro	Mal calificado al cliente			√√
60	54232	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente		√√
61	54254	0					√√
62	54287	0					√√
63	54340	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			√√
64	54383	0					√√
65	54408	3	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente		√√
66	54411	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			√√
67	54419	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente		√√
68	54422	3	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente		√√
69	54447	0					√√
70	54467	0					√√
71	54480	3	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente	Mal calificado al cliente		√√

72	54500	0					✓✓
73	54541	1	Documentos respaldo incompleto				✓✓
74	54552	2	Cliente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente			✓✓
75	54556	0					✓✓
76	54596	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			✓✓
77	54599	0					✓✓
78	54893	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
79	55113	0					✓✓
80	55153	0					✓✓
81	55175	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			✓✓
82	55191	1	Sin Capacidad de Pago				✓✓
83	55410	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
84	55484	2	No se considera los gastos	Cliente sin actualizar buro			✓✓
85	55496	0					✓✓
86	55503	0					✓✓
87	56405	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente		✓✓
88	56407	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			✓✓
89	56430	4	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago	No se considera los gastos	Mal calificado	✓✓
90	56455	0					✓✓
91	56457	0					✓✓
92	56492	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			✓✓
93	56494	2	Cliente sin actualizar buro	Mal calificado al cliente			✓✓
94	56514	2	No se considera los gastos	Cliente sin actualizar buro			✓✓
95	56561	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Mal calificado al cliente		✓✓
96	56569	0					✓✓
97	56595	3	No se considera los gastos	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		✓✓
98	57430	3	No se considera los gastos	Cliente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente		✓✓
99	57435	0					✓✓
100	57440	3	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente	Mal precalificado el cliente		✓✓
101	57471	0					✓✓
102	57701	0					✓✓
103	57708	2	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente			✓✓
104	57732	0					✓✓

105	57737	1	Sin Capacidad de Pago				✓✓
106	57743	0					✓✓
107	57748	0					✓✓
108	57771	2	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente			✓✓
109	58415	4	Documentos respaldo incompleto	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de Pago	✓✓
110	58417	0					✓✓
111	58425	2	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de Pago			✓✓
112	58465	0					✓✓
113	58803	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
114	58823	0					✓✓
115	58829	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			✓✓
116	58830	3	Sin Capacidad de Pago	Mal precalificado el cliente	No se considera los gastos		✓✓
117	58831	2	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente			✓✓
118	58840	0					✓✓
119	58871	4	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de Pago	✓✓
120	58874	3	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente		✓✓
121	58898	0					✓✓
122	58899	0					✓✓
123	59002	0					✓✓
124	59006	3	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente	Desactualizada la base de datos		✓✓
125	59011	0					✓✓
126	59024	2	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago			✓✓
127	59028	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
128	59039	0					✓✓
129	59070	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de Pago	Desactualizada la base de datos		✓✓
130	59072	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
131	59081	0					✓✓
132	59084	0					✓✓
133	59087	0					✓✓
134	59096	3	No se considera los gastos	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		✓✓
<b>TOTAL ERRORES</b>		<b>189</b>					

DESCRIPCION: CALL CENTER RVILLACRES							
N°	N° Solicitud	# de Errores	Descripción Errores	Descripción Errores	Descripción Errores	Descripción Errores	MA
1	52538	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			vv
2	52577	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			vv
3	52616	0					vv
4	52629	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		vv
5	52669	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			vv
6	52735	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		vv
7	52772	0					vv
8	52792	0					vv
9	52794	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		vv
10	53016	0					vv
11	53020	2	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente			vv
12	53023	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			vv
13	53027	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			vv
14	53046	3	No se considera los gastos	Cliente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente		vv
15	53052	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Cliente sin registro crediticio		vv
16	53053	0					vv
17	53054	2	Cliente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente			vv
18	53068	0					vv
19	53089	1	Sin Capacidad de pago				vv
20	53103	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		vv
21	53213	2	Cliente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente			vv
22	53218	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		vv
23	53261	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		vv
24	53264	0					vv
25	53292	0					vv
26	53304	0					vv
27	53308	2	Documentos respaldo incompleto	Mal precalificado el cliente			vv
28	53320	1	Sin Capacidad de pago				vv
29	53326	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		vv
30	53342	4	Cliente sin actualizar buro	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	vv

31	53358	2	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto			√√	
32	53406	1	Ciente sin actualizar buro				√√	
33	53408	0					√√	
34	53416	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			√√	
35	53422	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			√√	
36	53494	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
37	53604	2	No se considera los gastos	Ciente sin actualizar buro			√√	
38	53615	0					√√	
39	53650	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			√√	
40	53669	0					√√	
41	53671	2	No se considera los gastos	Ciente sin actualizar buro			√√	
42	53673	0					√√	
43	53681	0					√√	
44	53801	0					√√	
45	53838	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
46	53845	0					√√	
47	53898	0					√√	
48	53906	0					√√	
49	53914	0					√√	
50	53958	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
51	54234	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
52	54238	0					√√	
53	54247	0					√√	
54	54273	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
55	54299	0					√√	
56	54414	0					√√	
57	54450	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√	
58	54458	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			√√	
59	54486	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
60	54598	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√	
61	54857	2	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto			√√	
62	54879	2	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente			√√	
63	54880	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			√√	

64	55154	2	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente			√√	
65	55181	0					√√	
66	55411	2	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto			√√	
67	55433	0					√√	
68	55473	0					√√	
69	55489	0					√√	
70	55505	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√	
71	56402	0					√√	
72	56475	3	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente		√√	
73	56496	2	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente			√√	
74	56503	2	Sin Capacidad de pago	Mal calificado al cliente			√√	
75	56520	3	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de pago	Ciente sin registro crediticio		√√	
76	56524	1	Documentos respaldo incompleto				√√	
77	56528	3	No se considera los gastos	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de pago		√√	
78	56538	0					√√	
79	56545	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√	
80	56548	3	No se considera los gastos	Ciente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente		√√	
81	56551	3	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto	Mal precalificado el cliente		√√	
82	56556	0					√√	
83	56562	4	Ciente sin registro crediticio	Documentos respaldo incompleto	No se considera los gastos	Mal precalificado el cliente	√√	
84	56577	3	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente		√√	
85	56580	2	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente			√√	
86	56581	2	Documentos respaldo incompleto	Ciente sin actualizar buro			√√	
87	56582	2	Documentos respaldo incompleto	Desactualizada la base de datos			√√	
88	56587	3	Mal precalificado el cliente	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente		√√	
89	56589	2	Ciente sin actualizar buro	Mal precalificado el cliente			√√	
90	56801	3	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		√√	
91	56829	0					√√	
92	56855	3	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√	
93	56934	3	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√	
94	56937	2	Documentos respaldo incompleto	Mal precalificado el cliente			√√	
95	57406	0					√√	
96	57410	0					√√	

97	57411	4	Documentos respaldo incompleto	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de pago	Desactualizada la base dat	✓✓
98	57413	3	Desactualizada la base de datos	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de pago		✓✓
99	57415	0					✓✓
100	57420	4	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	✓✓
101	57425	2	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto			✓✓
102	57427	0					✓✓
103	57428	4	Ciente sin actualizar buro	Mal precalificado el cliente	Documentos respaldo Incomp.	No se considera los gastos	✓✓
104	57433	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
105	57454	0					✓✓
106	57462	3	Mal precalificado el cliente	Sin Capacidad de pago	Desactualizada la base de datos		✓✓
107	57472	3	Mal precalificado el cliente	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de pago		✓✓
108	57478	0					✓✓
109	57702	3	Documentos respaldo incompleto	Desactualizada la base de datos	Mal calificado al cliente		✓✓
110	57705	3	Ciente sin actualizar buro	Sin Capacidad de pago	Mal calificado al cliente		✓✓
111	57726	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			✓✓
112	57739	4	Mal precalificado el cliente	Documentos respaldo incompleto	Sin Capacidad de pago	Desactualizada base datos	✓✓
113	57756	2	Ciente sin actualizar buro	No se considera los gastos			✓✓
114	57759	2	No se considera los gastos	Mal calificado al cliente			✓✓
115	57763	0					✓✓
116	57784	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		✓✓
117	57791	0					✓✓
118	58428	4	No se considera los gastos	Desactualizada la base de datos	Documentos respaldo Incomp.	Mal precalificado el client	✓✓
119	58430	1	Documentos respaldo incompleto				✓✓
120	58454	3	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto	Mal precalificado el cliente		✓✓
121	58457	2	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente			✓✓
122	58464	3	Desactualizada la base de datos	Ciente sin registro crediticio	Mal precalificado el cliente		✓✓
123	58491	3	Mal precalificado el cliente	Desactualizada la base de datos	Sin Capacidad de pago		✓✓
124	58836	2	Documentos respaldo incompleto	Mal precalificado el cliente			✓✓
125	58845	0					✓✓
126	58847	2	Mal precalificado el cliente	Documentos respaldo incompleto			✓✓
127	58897	3	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente	Mal calificado al cliente		✓✓
128	58904	1	Sin Capacidad de pago				✓✓

129	58908	3	No se considera los gastos	Documentos respaldo incompleto	Mal calificado al cliente		√√
130	58914	0					√√
131	59013	2	Cliente sin registro crediticio	Mal calificado al cliente			√√
132	59016	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√
133	59020	3	No se considera los gastos	Sin Capacidad de pago	Mal precalificado el cliente		√√
134	59054	0					√√
135	59097	0					√√
TOTAL 2 CC		234					
<b>TOTAL DE ERRORES</b>		<b>539</b>					

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

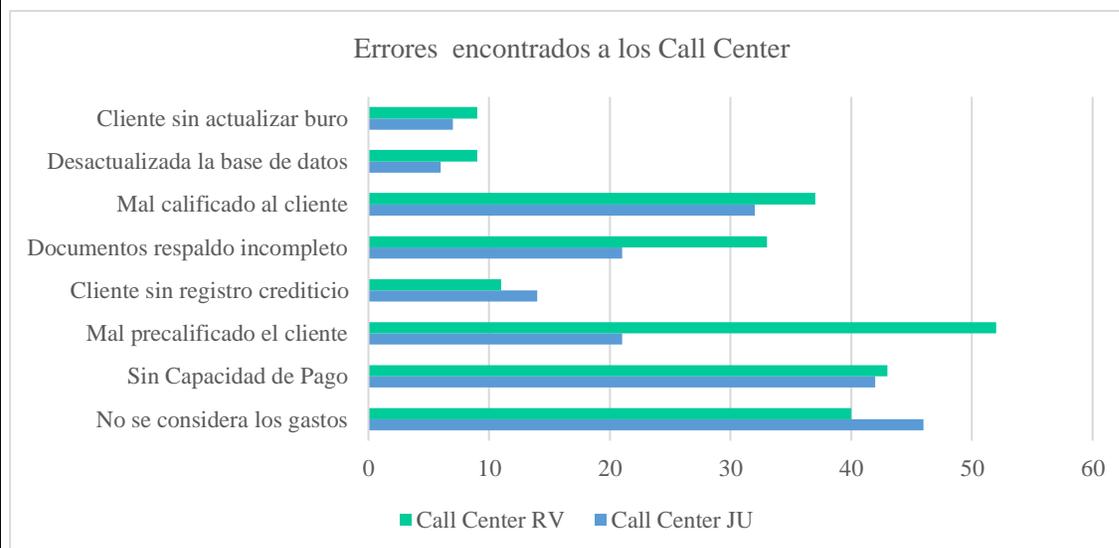
√√ Verificado y comprobado

Para nuestro análisis hemos tomado una muestra de 269 carpetas de crédito, a continuación se detalla los errores encontrados:

Parámetros de estudio	Call Center JU	Call Center RV	Total de Errores
No se considera los gastos	46	40	86
Sin Capacidad de Pago	42	43	85
Mal precalificado al cliente	21	52	73
Cliente sin registro crediticio	14	11	25
Documentos respaldo incompleto	21	33	54
Mal calificado al cliente	32	37	69
Desactualizada la base de datos	6	9	15
Cliente sin actualizar buro	7	9	16
<b>TOTAL DE ERRORES</b>	<b>189</b>	<b>234</b>	<b>423</b>

Gráfico 10

*Resumen de los Errores encontrados a los 2 Call Center*



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

Como podemos observar en la tabla de errores de los 2 colaboradores de Call Center y en el gráfico, los errores más comunes son:

- Mal calificado al cliente: clientes con mala asignación de calificación según las políticas de la empresa.
- Mal precalificado al cliente: clientes reiterativos a los cuales por una u otra razón no se les pide la documentación necesaria para otorgar un nuevo crédito.
- Documentos de respaldo incompletos: falta de requisitos como (croquis, papeleta de luz, etc.)
- Sin capacidad de pago: cuando un cliente tiene excesivos días de atraso y no logra cubrir su deuda a tiempo o en definitiva no la cubre.
- No se considera los gastos del cliente antes de aprobar un crédito: dentro de la solicitud de crédito no se obtuvo dicha información.

Además, que podemos observar que el Call Center R. Villacres, es el colaborador con más errores en todo el proceso de la otorgación de un crédito.

Según lo consultado con los colaboradores y con el jefe de crédito, estos errores se dan debido a que los dos Call center con bajo nivel académico no poseen las aptitudes necesarias; además, de comunicación y organización al momento de receptar todos los documentos para la aprobación del crédito.

### **Indicador**

$$\text{Errores encontrados proceso de otorgación de Creditos} = \frac{N^{\circ} \text{ de errores encontrados}}{N^{\circ} \text{ total de la muestra}} \times 100$$

$$\text{Errores encontrados proceso de otorgación de Creditos} = \frac{175}{269} \times 100 = 65\%$$

Existe un porcentaje de error del 65% en los procesos y actividades que desarrollan los dos Call Center dentro del área de crédito y cobranzas, lo cual indica que más de la mitad de las carpetas revisadas tienen errores, omitiendo de esta manera información que exige la política de crédito establecida por la empresa.

**Conclusión:**

En la realizada, se constató que los dos Call center tienen un nivel académico bajo (nivel bachiller), si bien es cierto tiene experiencia, ya que tienen muchos años de trabajo en la empresa la falta de capacitación, comunicación, control y monitoreo por parte del supervisor de crédito ha provocado que un 65% de las carpetas de crédito contengan errores, los errores más representativos son mala asignación de la calificación, mal precalificado al cliente, documentos de respaldo incompletos, contar con clientes sin capacidad de pago y gastos de cliente no considerados; sin embargo, entre los dos casos se pudieron identificar un total de 8 tipos de errores, en este contexto podemos concluir que la falta de análisis, comunicación, organización, control y capacitación hace que no se pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

Como dato adicional podemos mencionar que el departamento cuenta con un archivo saturado, ya que el tiempo invertido al momento de buscar la documentación e información necesaria para el análisis fue más de lo planificado.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	23/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	23/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito.

**Nombre del papel de trabajo:** Clima Laborar de la Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

#### Encuesta para medir el Clima Laborar

Encuesta realizada a 6 colaboradores de la Agencia Matriz Gran Colombia, en las cuales obtuvimos los siguientes resultados:

1. ¿Se sintió bienvenido al ingresar a la compañía? Si \_\_\_ No\_\_\_
2. ¿Existe un buen ambiente de trabajo en la compañía? Si\_\_\_ No\_\_\_
3. ¿En el departamento se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? Si\_\_\_ No\_\_\_
4. ¿La compañía cuenta con información disponible sobre manuales, reglamentos y políticas internas? Si\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y la función que realiza? Si\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Para realizar su trabajo la empresa le brinda los materiales y recursos necesarios? Si\_\_\_ No\_\_\_
7. ¿Las condiciones de temperatura, iluminación, espacio y ruido le permiten desempeñar sus actividades de manera satisfactoria? Si\_\_\_ No\_\_\_

**Resumen Encuesta Clima Laboral**

Respuestas	Frecuencia	Colaboradores
SI	39	5,57
NO	3	0,43
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>6</b>

**Indicador**

$$\text{Clima Laboral} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores satisfechos de Créditos y Cobranzas}}{\text{N}^\circ \text{ Tola de colaboradores de Créditos y Cobranzas}} \times 100$$

$$\text{Clima Laboral} = \frac{5,57}{6} \times 100 = 93\%$$

**Conclusión:**

Luego de realizar las encuestas a los 6 colaboradores del Departamento de Crédito y Cobranzas se pudo evidenciar que el 93% de los empleados tienen un buen nivel de satisfacción sobre el clima laboral, es decir, se sienten parte y comprometidos con el departamento y con la compañía.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	25/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	25/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas.

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique si el objetivo mensual presupuestado de recuperar la cartera se ha cumplido en su totalidad; utilizar indicadores.

La comercializadora durante el año 2018 presento la siguiente información relacionada a la cartera de crédito.

#### Cartera de Crédito Año 2018

Mes	Cartera	Presupuestado	%	Ejecutado	%	MA
Enero	\$ 47.491,50	\$ 37.993,20	80%	\$ 24.220,67	51%	✓
Febrero	\$ 44.983,50	\$ 35.986,80	80%	\$ 21.592,08	48%	✓
Marzo	\$ 45.957,40	\$ 36.765,92	80%	\$ 25.506,35	56%	✓
Abril	\$ 45.645,99	\$ 36.516,79	80%	\$ 23.735,91	52%	✓
Mayo	\$ 46.756,90	\$ 37.405,52	80%	\$ 26.183,86	56%	✓
Junio	\$ 44.577,22	\$ 35.661,77	80%	\$ 24.740,35	56%	✓
Julio	\$ 46.392,00	\$ 37.113,60	80%	\$ 26.211,48	57%	✓
Agosto	\$ 43.150,00	\$ 34.520,00	80%	\$ 25.674,25	60%	✓
Septiembre	\$ 5.512,00	\$ 4.409,60	80%	\$ 1.295,32	24%	✓
Octubre	\$ 25.036,50	\$ 20.029,20	80%	\$ 10.390,15	42%	✓
Noviembre	\$ 24.228,50	\$ 19.382,80	80%	\$ 9.327,97	39%	✓
Diciembre	\$ 42.197,50	\$ 33.758,00	80%	\$ 22.575,66	54%	✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$461.928,99</b>	<b>\$ 369.543,19</b>		<b>\$241.454,06</b>		

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

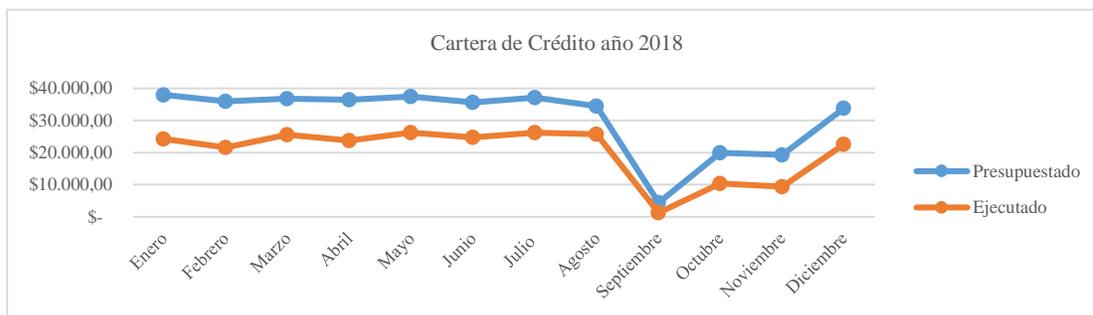
**Elaboración:** Las Autoras



Verificado en el Sistema

Gráfico 11

*Resumen de la Cartera de Crédito Presupuestado vs Ejecutado*



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

**Indicador de Eficiencia**

$$\text{Cartera de Crédito Presupuestada} = \frac{\text{Monto de cartera ejecutada}}{\text{Monto de cartera presupuestada}} \times 100$$

$$\text{Cartera de Crédito Presupuestada} = \frac{\$ 241.454,06}{\$ 369.543,19} \times 100 = 65\%$$

**Conclusión:**

Una vez analizado el presupuesto proporcionado por la comercializadora, se determinó que la compañía se planteó alcanzar durante el periodo 2018 un monto de \$369.543,19; el cual alcanzó un 65%, lo que represento \$ 241.454,06; ocasionando un déficit presupuestario de \$ 128.089,13 dólares. El objetivo del 80% de recuperación de cartera no se pudo alcanzar debido a que en los meses de septiembre, octubre y noviembre se recuperó menos de la mitad de lo presupuestado, porque durante esos 3 meses los clientes no pagaron a tiempo sus cuotas.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	29/05/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	29/05/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique que los créditos en mora contengan todos los documentos de respaldo de la gestión realizada para la recuperación del mismo.

Se solicitó el listado de los créditos en mora del año auditado, y se obtuvo la siguiente información:

Cédula del cliente	Llamada al cliente en mora	Envió de mensaje de texto	Envió Estado de Cuenta vía correo electrónico al deudor	1ra notificación domicilio	2da notificación domicilio	3ra notificación domicilio	Aviso Judicial	MA
010266750-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
171040864-0	x	x	x	x	x	x		✓✓
010430699-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010547873-9	x	x	x	x	x	x		✓✓
094079015-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010498644-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
010200862-0	x	x	x	x	x	x		✓✓
010455477-9	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
110491735-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
080173355-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
015013984-8	x	x	x	x	x			✓✓
070312351-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
010304806-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010566081-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
010279515-0	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010553296-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
070259458-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
010380456-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
010538764-1	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010665570-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010252519-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
010270160-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
010431052-9	x	x	x	x	x	x		✓✓
010568399-9	x	x	x	x	x	x		✓✓
010665570-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010298716-1	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010681842-0	x	x	x	x	x	x		✓✓

010111921-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010453226-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010440899-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010743267-6	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010538764-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
171038129-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010448404-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
090357970-4	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010441119-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
010547604-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010220548-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
015038066-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
030211311-3	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
1,02157E+11	x	x	x	x	x	x		✓✓
010257450-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010727427-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
070402494-2	x	x	x	x	x			✓✓
171263445-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
070451851-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
010400267-0	x	x	x	x	x	x		✓✓
010475626-7	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010348990-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010455477-9	x	x	x	x	x	x		✓✓
010455477-9	x	x	x	x	x			✓✓
092751215-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010239014-3	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
120586269-9	x	x	x	x	x	x		✓✓
010437479-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010492884-1	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010508982-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
010225094-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
010187243-0	x	x	x	x	x	x		✓✓
010453687-5	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
060237940-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
030118528-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010683136-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
030139281-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010348990-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010426739-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010635474-9	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010084746-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010720394-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
030217320-8	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010660804-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
010581582-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
010528018-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
010101922-2	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010582061-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010686794-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010641574-8	x	x	x	x	x	x		✓✓

010236548-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
171768279-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
010251030-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
060461445-3	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010078263-0	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010029924-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010674181-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010231120-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010233444-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010249993-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010548307-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010503274-2	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
095293031-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
010390646-7	x	x	x	x	x	x		✓✓
010121301-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
010342256-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
010557053-5	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
110516725-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010536585-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010483896-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010459190-4	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010065831-9	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010605460-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
096055381-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
090613149-5	x	x	x	x	x	x		✓✓
010317969-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
030145955-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
010498687-2	x	x	x	x	x	x		✓✓
010356521-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
010721914-9	x	x	x	x	x	x		✓✓
010551615-7	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
070312351-3	x	x	x	x	x	x		✓✓
170537760-2	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
030222802-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
070194787-1	x	x	x	x	x	x		✓✓
010378705-7	x	x	x	x	x			✓✓
010563530-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
140058695-2	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
010578743-6	x	x	x	x	x	x		✓✓
010391730-8	x	x	x	x	x	x		✓✓
110491735-4	x	x	x	x	x	x		✓✓
010475864-4	x	x	x	x	x	x	x	✓✓
092957582-7	x	x	x	x	x	x	x	✓✓

010480799-5	x	x	x	x	x	x		√√
010480799-5	x	x	x	x	x	x		√√
030193674-6	x	x	x	x	x	x		√√
030207749-0	x	x	x	x	x	x		√√
030239165-1	x	x	x	x	x	x		√√
030210733-9	x	x	x	x	x	x		√√
030201364-4	x	x	x	x	x	x	x	√√
035020274-3	x	x	x	x	x	x		√√
010480799-5	x	x	x	x	x	x		√√
030201364-4	x	x	x	x	x	x		√√
035020274-3	x	x	x	x	x	x		√√
030193674-6	x	x	x	x	x	x		√√
030111835-2	x	x	x	x	x	x		√√
030207749-0	x	x	x	x	x	x		√√
030160800-6	x	x	x	x	x	x		√√
030239165-1	x	x	x	x	x	x		√√
140095835-9	x	x	x	x	x	x		√√
030264052-9	x	x	x	x	x	x		√√
030192899-0	x	x	x	x	x	x	x	√√
030201364-4	x	x	x	x	x	x		√√
<b>TOTAL</b>	140						29	

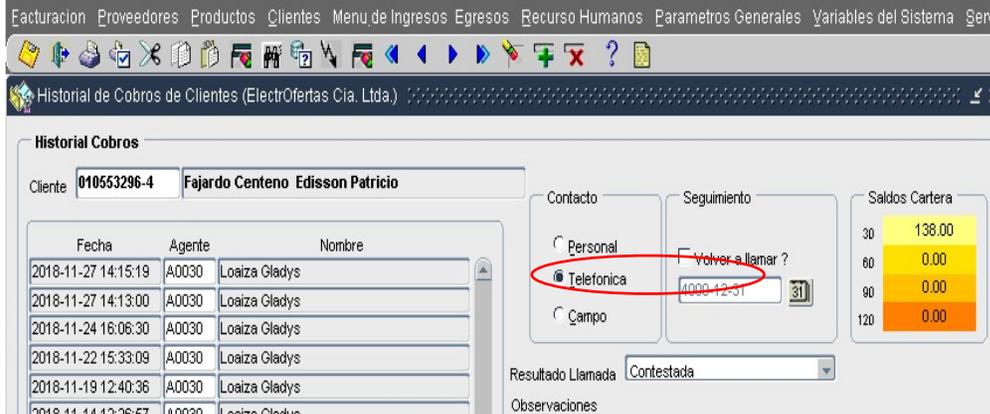
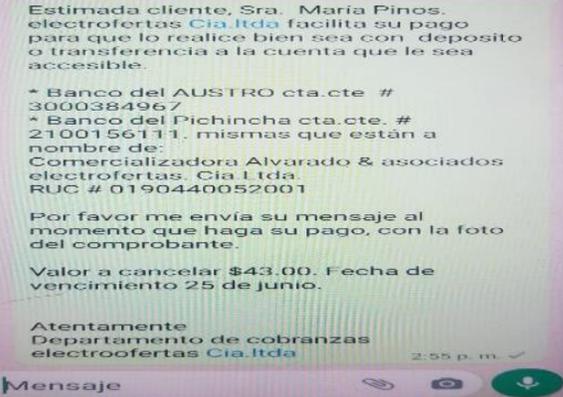
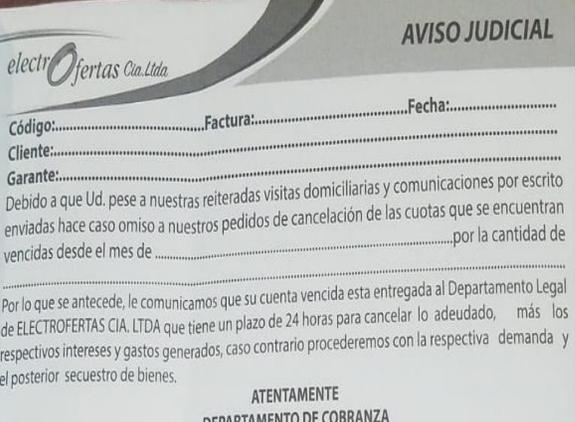
**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras



√√ Verificado y comprobado en el sistema  
⊙ Revisión Física de documentación

**EJ-15**  
**5/6**

Detalle	Evidencia
<p>Se le ha realizado una llamada de cliente.</p>	
<p>Mensaje de texto o WhatsApp.</p>	
<p>Aviso legal.</p>	

EJ-15  
6/6**Conclusión:**

Luego de la revisión del listado de los clientes incurridos en mora, se pudo verificar y comprobar que todos cuentan con su respectiva documentación de respaldo, en el caso de la llamada, del mensaje de texto y el estado de cuenta, no existe documentación física, pero hay un registro de observación en el sistema de haber realizado dicho procedimiento por el Call Center, una vez pasado los 90 días de retraso la deuda es a cargo del cobrador y el entrega las notificaciones y el aviso legal según el debido proceso establecido en el manual de crédito y cobranzas.

El aviso legal es enviado por parte de la empresa, más no por parte de un abogado, porque la empresa prefiere hacer un convenio con el cliente de refinanciamiento de la deuda.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	05/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	05/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique si los cobros a domicilio son registrados en el sistema y si cuentan con sus respectivos respaldos.

Según la información proporcionada por el área de cobranzas, se procedió a verificar un total de 102 recibos de cobro a domicilio; a continuación se detalla los resultados encontrados:

N°	Cliente	Recibo Manual	Valor cobrado	MA	Registro Sistema	Valor a cobrar	Interés	Gastos de Cobranzas	Total	MA
1	PPP	A0015247	\$ 85,00	⊖	A04002704	\$ 84,24	\$ 0,76		\$ 85,00	✓
2	PPP	A0015248	\$ 78,00	⊖	A40000465	\$ 77,30	\$ 0,70		\$ 78,00	✓
3	NA	A0015551	\$ 25,00	⊖	A40000477	\$ 23,59	\$ 0,23	\$ 1,18	\$ 25,00	✓
4	RTE	A0014998	\$ 92,49	⊖	A40000310	\$ 92,00	\$ 0,49		\$ 92,49	✓
5	MPF	A0015429	\$ 118,00	⊖	A40000345	\$ 118,00			\$ 118,00	✓
6	ZMK	A0015429	\$ 65,00	⊖	A40000343	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
7	CPA	A0015429	\$ 139,00	⊖	A40000344	\$ 139,00			\$ 139,00	✓
8	RLE	A0015429	\$ 110,00	⊖	A40000346	\$ 110,00			\$ 110,00	✓
9	TRM	A0015429	\$ 610,00	⊖	A40000347	\$ 610,00			\$ 610,00	✓
10	HAE	A0015429	\$ 82,00	⊖	A40000348	\$ 82,00			\$ 82,00	✓
11	ASF	A0015429	\$ 180,00	⊖	A40000349	\$ 180,00			\$ 180,00	✓
12	ASF	A0015429	\$ 180,00	⊖	A40000350	\$ 180,00			\$ 180,00	✓
13	QJD	A0015428	\$ 68,00	⊖	A40000351	\$ 68,00			\$ 68,00	✓
14	GTC	A0015428	\$ 245,00	⊖	A40000352	\$ 245,00			\$ 245,00	✓
15	MPM	A0015432	\$ 50,01	⊖	A40000482	\$ 47,13	\$ 0,56	\$ 2,32	\$ 50,01	✓
16	ZMK	A0015435	\$ 65,00	⊖	A40000536	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
17	CPA	A0015435	\$ 139,00	⊖	A40000537	\$ 139,00			\$ 139,00	✓
18	MPF	A0015434	\$ 236,00	⊖	A40000539	\$ 236,00			\$ 236,00	✓
19	RLE	A0015434	\$ 110,00	⊖	A40000540	\$ 110,00			\$ 110,00	✓
20	UGR	A0015434	\$ 65,00	⊖	A40000541	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
21	HAE	A0015434	\$ 82,00	⊖	A40000542	\$ 82,00			\$ 82,00	✓
22	RHJ	A0015434	\$ 198,00	⊖	A40000543	\$ 198,00			\$ 198,00	✓
23	QJD	A0015436	\$ 68,00	⊖	A40000545	\$ 68,00			\$ 68,00	✓
24	GTC	A0015436	\$ 245,00	⊖	A40000546	\$ 245,00			\$ 245,00	✓
25	QJD	A0015505	\$ 68,00	⊖	A40000702	\$ 68,00			\$ 68,00	✓
26	GTC	A0015505	\$ 245,00	⊖	A40000703	\$ 245,00			\$ 245,00	✓
27	ZMK	A0015507	\$ 65,00	⊖	A40000704	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
28	CPA	A0015507	\$ 139,00	⊖	A40000705	\$ 139,00			\$ 139,00	✓
29	MPF	A0015506	\$ 236,00	⊖	A40000706	\$ 236,00			\$ 236,00	✓
30	TMG	A0015000	\$ 118,00	⊖	A40000644	\$ 115,97	\$ 0,85	\$ 1,18	\$ 118,00	✓
31	AZJ	A0015501	\$ 56,00	⊖	A40000668	\$ 52,81	\$ 0,59	\$ 2,60	\$ 56,00	✓
32	BQL	A0015607	\$ 19,02	⊖	A40000675	\$ 16,99	\$ 2,03		\$ 19,02	✓
33	MPM	A0015502	\$ 53,00	⊖	A40000677	\$ 49,88	\$ 0,66	\$ 2,46	\$ 53,00	✓
34	NA	A0015571	\$ 23,59	⊖	A40000597	\$ 23,49	\$ 0,07	\$ 0,03	\$ 23,59	✓
35	ASR	A0015583	\$ 20,30	⊖	A40000735	\$ 19,00	\$ 0,35	\$ 0,95	\$ 20,30	✓

36	CSA	A0015652	\$ 146,00	⊖	A40000737	\$ 146,00			\$ 146,00	✓
37	RCB	A0015655	\$ 120,00	⊖	A40000738	\$ 120,00			\$ 120,00	✓
38	NAP	A0015585	\$ 25,00	⊖	A40000778	\$ 24,86	\$ 0,03	\$ 0,11	\$ 25,00	✓
39	TR	A0015589	\$ 73,00	⊖	A40000854	\$ 68,47	\$ 1,13	\$ 3,40	\$ 73,00	✓
40	MPM	A0015511	\$ 52,48	⊖	A40000878	\$ 49,32	\$ 0,69	\$ 2,47	\$ 52,48	✓
41	AA	A0015513	\$ 200,00	⊖	A40000888	\$ 186,33	\$ 7,06	\$ 6,61	\$ 200,00	✓
42	ZM	A0015516	\$ 65,00	⊖	A40000903	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
43	CP	A0015516	\$ 139,00	⊖	A40000904	\$ 139,00			\$ 139,00	✓
44	MP	A0015515	\$ 236,00	⊖	A40000905	\$ 236,00			\$ 236,00	✓
45	RH	A0015515	\$ 198,00	⊖	A40000909	\$ 198,00			\$ 198,00	✓
46	HA	A0015514	\$ 562,00	⊖	A40000910	\$ 562,00			\$ 562,00	✓
47	NA	A0015594	\$ 25,00	⊖	A40001004	\$ 25,00			\$ 25,00	✓
48	VP	A0015595	\$ 113,00	⊖	A40001031	\$ 113,00			\$ 113,00	✓
49	TR	A0015596	\$ 158,00	⊖	A40001136	\$ 150,58	\$ 1,76	\$ 5,66	\$ 158,00	✓
50	SGX	A0015525	\$ 80,00	⊖	A40001119	\$ 67,72	\$ 3,65	\$ 8,63	\$ 80,00	✓
51	ZM	A0015523	\$ 65,00	⊖	A40001112	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
52	CSL	A0015529	\$ 19,00	⊖	A40001203	\$ 18,74	\$ 0,26		\$ 19,00	✓
53	NA	A0015600	\$ 26,00	⊖	A40001217	\$ 25,88	\$ 0,12		\$ 26,00	✓
54	FR	A0015609	\$ 72,00	⊖	A40001294	\$ 72,00			\$ 72,00	✓
55	AM	A0015610	\$ 77,00	⊖	A40001295	\$ 77,00			\$ 77,00	✓
56	SGX	A0015538	\$ 43,00	⊖	A40001303	\$ 36,46	\$ 1,79	\$ 4,75	\$ 43,00	✓
57	MP	A0015537	\$ 236,00	⊖	A40001307	\$ 236,00			\$ 236,00	✓
58	AA	A0015539	\$ 62,48	⊖	A40001318	\$ 55,00	\$ 1,98	\$ 5,50	\$ 62,48	✓
59	NA	A0015804	\$ 25,00	⊖	A40001398	\$ 24,12	\$ 0,88		\$ 25,00	✓
60	SGX	A0015545	\$ 50,00	⊖	A40001454	\$ 43,37	\$ 1,79	\$ 4,84	\$ 50,00	✓
61	ZM	A0015548	\$ 65,00	⊖	A40001514	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
62	MP	A0015549	\$ 236,00	⊖	A40001515	\$ 236,00			\$ 236,00	✓
63	AA	A0015550	\$ 40,00	⊖	A40001520	\$ 35,02	\$ 1,32	\$ 3,66	\$ 40,00	✓
64	TR	A0015805	\$ 40,00	⊖	A40001606	\$ 36,11	\$ 1,04	\$ 2,85	\$ 40,00	✓
65	NA	A0015806	\$ 25,00	⊖	A40001605	\$ 25,00			\$ 25,00	✓
66	TR	A0015805	\$ 120,68	⊖	A40001621	\$ 115,89	\$ 1,80	\$ 2,99	\$ 120,68	✓
67	TN	A0016101	\$ 20,00	⊖	A40001655	\$ 16,13	\$ 1,52	\$ 2,35	\$ 20,00	✓
68	TN	A0016103	\$ 20,00	⊖	A40001700	\$ 16,14	\$ 1,56	\$ 2,30	\$ 20,00	✓
69	TR	A0015808	\$ 48,00	⊖	A40001714	\$ 48,00			\$ 48,00	✓
70	ZM	A0016107	\$ 65,00	⊖	A40001766	\$ 65,00			\$ 65,00	✓
71	AZ	A0015857	\$ 114,75	⊖	A40001799	\$ 104,00	\$ 2,95	\$ 7,80	\$ 114,75	✓
72	PPA	A0015809	\$ 38,00	⊖	A40001868	\$ 38,00			\$ 38,00	✓
73	NAP	A0015810	\$ 25,00	⊖	A40001883	\$ 24,89	\$ 0,11		\$ 25,00	✓
74	TN	A0016109	\$ 20,00	⊖	A40001885	\$ 16,18	\$ 1,60	\$ 2,22	\$ 20,00	✓
75	SGX	A0016110	\$ 40,00	⊖	A40001896	\$ 34,51	\$ 1,48	\$ 4,01	\$ 40,00	✓
76	TN	A0016111	\$ 20,00	⊖	A40001897	\$ 16,10	\$ 1,54	\$ 2,36	\$ 20,00	✓
77	TR	A0015811	\$ 48,00	⊖	A40001972	\$ 48,00			\$ 48,00	✓
78	RB	A0016120	\$ 80,00	⊖	A40001984	\$ 80,00			\$ 80,00	✓
79	NA	A0015815	\$ 25,00	⊖	A40002152	\$ 25,00			\$ 25,00	✓
80	PP	A0015814	\$ 38,00	⊖	A40002141	\$ 38,00			\$ 38,00	✓
81	PP	A0015817	\$ 38,00	⊖	A40002456	\$ 38,00			\$ 38,00	✓
82	NAP	A0015816	\$ 25,00	⊖	A40002457	\$ 24,23	\$ 0,77		\$ 25,00	✓
83	TN	A0016113	\$ 20,00	⊖	A40002465	\$ 16,53	\$ 1,08	\$ 2,39	\$ 20,00	✓
84	TN	A0016114	\$ 20,00	⊖	A40002466	\$ 16,59	\$ 1,06	\$ 2,35	\$ 20,00	✓
85	NB	A0016126	\$ 292,00	⊖	A40002535	\$ 277,62	\$ 3,98	\$ 10,40	\$ 292,00	✓

86	MP	A0016127	\$ 30,00	⊖	A40002602	\$ 29,24	\$ 0,19	\$ 0,57	\$ 30,00	✓
87	UOA	A0015818	\$ 237,00	⊖	A40002607	\$ 237,00			\$ 237,00	✓
88	OCJ	A0015769	\$ 37,00	⊖	A40002639	\$ 37,00			\$ 37,00	✓
89	SSD	A0016068	\$ 30,00	⊖	A40002668	\$ 28,31	\$ 0,31	\$ 1,38	\$ 30,00	✓
90	VN	A0016067	\$ 47,00	⊖	A40002667	\$ 46,00	\$ 0,46	\$ 0,54	\$ 47,00	✓
91	TN	A0016129	\$ 20,00	⊖	A40002682	\$ 16,73	\$ 1,17	\$ 2,10	\$ 20,00	✓
92	PP	A0015820	\$ 40,00	⊖	A40002872	\$ 40,00			\$ 40,00	✓
93	CBR	A00016257	\$ 20,30	⊖	A40002873	\$ 20,00	\$ 0,30		\$ 20,30	✓
94	NA	A0015820	\$ 25,00	⊖	A40002915	\$ 24,89	\$ 0,11		\$ 25,00	✓
95	MCM	A0016069	\$ 45,00	⊖	A40002907	\$ 41,97	\$ 0,75	\$ 2,28	\$ 45,00	✓
96	NAP	A0015820	\$ 25,00	⊖	A40002915	\$ 24,89		\$ 0,11	\$ 25,00	✓
97	GGR	A0015822	\$ 45,00	⊖	A40003004	\$ 45,00			\$ 45,00	✓
98	TB	A0016072	\$ 120,00	⊖	A40003037	\$ 113,81	\$ 2,06	\$ 4,13	\$ 120,00	✓
99	TN	A0016136	\$ 20,00	⊖	A40003148	\$ 16,38	\$ 1,24	\$ 2,38	\$ 20,00	✓
100	NB	A0016137	\$ 140,00	⊖	A40003149	\$ 139,00	\$ 1,00		\$ 140,00	✓
101	SGX	A0016133	\$ 40,00	⊖	A40003147	\$ 33,25	\$ 2,51	\$ 4,24	\$ 40,00	✓
102	CBR	A0016259	\$ 20,00	⊖	A40003246	\$ 20,00			\$ 20,00	✓
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9.711,10</b>			<b>\$ 9.534,66</b>	<b>\$60,34</b>	<b>\$ 116,10</b>	<b>\$9.711,10</b>	

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

- ⊖ Revisión física
- ✓ Verificado en el sistema

Detalle	Evidencia
Recibo físico A0015820	<p>The image shows a handwritten receipt from 'Ofertas' with the number 0015820. The receipt includes fields for 'CONCEPTO DE PAGO', 'NOTA DE DEBITO', 'PROPORCIONA', and 'CUOTA'. The word 'CANCELADO' is circled in red at the bottom of the receipt.</p>

**EJ-16**  
**4/4**

Recibo de ingreso  
al sistema  
A40002915

Vencim.	Factura	Cuota	Valor
2018-12-05	A40000233	C 13	24.23
2018-12-05	A40000233	C 13	Interes X Mora .11
2019-01-05	A40000233	C 14	.66
Total Dias Atraso 3.28			Total cancelado 25.00
VRVRUZUSVQUW			Saldo pendiente 24.24

**Conclusión:**

Luego de revisar los 102 cobros a domicilio, se constató que todos cuentan con su respectivo respaldo tanto físico como digital; también, se verificó que no presentan irregularidades en los valores cobrados y registrados en el sistema ltree Soft; debido a que la persona encargada (cajera) da de baja la cuenta del cliente de acuerdo al dinero valor reflejado en el recibo manual entregado por el cobrador. Favoreciendo esto a la empresa, ya que cuentan con personas de confianza, evitando así una desviación de dinero.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	07/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	07/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Corrobore que los reportes que ofrece el sistema informático Itree Soft, estén en uso y sean útiles para la toma de decisiones.

**Reportes del Área de Cobranzas**

N°	Menú de Reportes	Situación Actual Reportes	MA
1	Cuadro de Control de Cartera	Sin Uso	✘
2	Control Cartera (Nuevo)	Sin Uso	✘
3	Control Cartera por Política de Venta(Nuevo)	Uso	✔
4	Clientes con Saldos Vencidos	Uso	✔
5	Control Cartera Clientes por Zona	Uso	✔
6	Control Clientes por Agencia	Uso	✔
7	Análisis de Cartera	Sin Uso	✘
8	Estadísticas de Cartera	Sin Uso	✘
9	Clientes con Saldos X Empresa	Uso	✔
10	Clientes	Uso	✔
11	Ventas por Agente/Cliente	Sin Uso	✘
12	Reporte de Cancelaciones	Uso	✔

**Indicador de Eficiencia**

$$\text{Reportes en Ejecución} = \frac{\text{Reportes en Uso}}{\text{Total de Reportes}} \times 100$$

$$\text{Reportes en Ejecución} = \frac{7}{12} \times 100 = 58\%$$

Los reportes en uso, que ayudan a la toma de decisiones del departamento y de la empresa son del 58%.

**Conclusión:**

Después de revisar los reportes de cartera en conjunto con el jefe de Sistemas y el jefe Crédito y Cobranzas, a través de la técnica de la observación e indagación, se pudo constatar que el sistema informático Itree Soft de la compañía cuenta con un 58% de reportes que ayudan a la toma de decisiones, uno de ellos es el reporte de Clientes con Saldos Vencidos, pero creen que a este reporte le hace falta algunos parámetros como: segmentación de la cartera en (30, 60,90 y 120 días). Además, de la falta de otros reportes como los de Categorización de Clientes y el de Calificación de Cartera por Periodos de Vencimiento, situación que indica que el sistema utilizado por la empresa no está actualizado.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	09/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	09/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Concilie el valor del depósito con el valor del cobro que se da de baja en el sistema de una muestra de depósitos o transferencias realizadas de forma directa por el cliente.

Se solicitó el listado de los depósitos y transferencias en el que se pudo constatar los movimientos realizados en el año 2018, y se obtuvo la siguiente información:

N°	N° Cobro	N° Cédula	Deposito o Transferencia	Referencia	Fecha	Valor Deposito	MA	Fecha	Valor Conciliado	MA	Diferencia
1	A40000238	171692146-3	DEP BCO PICHINCHA	4651	2/1/2018	\$ 159,00	✓	3/1/2018	\$ 159,00	✓✓	\$ -
2	A40000239	010286076-4	DEP BCO PICHINCHA	7745156	3/1/2018	\$ 30,00	✓	4/1/2018	\$ 30,00	✓✓	\$ -
3	A40000272	160038159-2	CHEQUE BCO INTERNA	1702	11/1/2018	\$ 204,00	✓	13/1/2018	\$ 204,00	✓✓	\$ -
4	A40000274	0190061264001	CHEQUE BCO INTERNA	12122	12/1/2018	\$ 161,76	✓	12/1/2022	\$ 161,76	✓✓	\$ -
5	A40000289	030048752-7	CHEQUE BCO PICHINCHA	62	16/1/2018	\$ 190,00	✓	16/1/2022	\$ 190,00	✓✓	\$ -
6	A40000295	030216319-1	DEP BCO BOLIVARIANO	7476305	17/1/2018	\$ 1.334,00	✓	17/1/2022	\$ 1.334,00	✓✓	\$ -
7	A40000315	030099913-3	TRANSFERENCIA		5/1/2018	\$ 34,00	✓	23/1/2022	\$ 34,00	✓✓	\$ -
8	A40000319	010480799-5	CHEQUE BCO PICHINCHA	117	24/1/2018	\$ 120,00	✓	24/1/2018	\$ 120,00	✓✓	\$ -
9	A40000320	010480799-5	CHEQUE BCO PICHINCHA	105	24/1/2018	\$ 610,00	✓	24/1/2018	\$ 610,00	✓✓	\$ -
10	A40000339	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1251	30/1/2018	\$ 118,00	✓	30/1/2018	\$ 118,00	✓✓	\$ -
11	A40000340	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1251	30/1/2018	\$ 65,00	✓	30/1/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
12	A40000341	030239165-1	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1251	30/1/2018	\$ 198,00	✓	30/1/2018	\$ 198,00	✓✓	\$ -
13	A40000342	030210733-9	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1251	30/1/2018	\$ 950,00	✓	30/1/2018	\$ 950,00	✓✓	\$ -
14	A40000343	030201364-4	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 65,00	✓	30/1/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -

14	A40000343	030201364-4	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 65,00	✓	30/1/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
15	A40000344	035020274-3	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 139,00	✓	30/1/2018	\$ 139,00	✓✓	\$ -
16	A40000345	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 118,00	✓	30/1/2018	\$ 118,00	✓✓	\$ -
17	A40000346	030111835-2	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 110,00	✓	30/1/2018	\$ 110,00	✓✓	\$ -
18	A40000347	030247565-2	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 610,00	✓	30/1/2018	\$ 610,00	✓✓	\$ -
19	A40000348	030160800-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 82,00	✓	30/1/2018	\$ 82,00	✓✓	\$ -
20	A40000349	030250958-3	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 180,00	✓	30/1/2018	\$ 180,00	✓✓	\$ -
21	A40000350	030250958-3	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31416	30/1/2018	\$ 180,00	✓	30/1/2018	\$ 180,00	✓✓	\$ -
22	A40000351	030264052-9	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31417	30/1/2018	\$ 68,00	✓	30/1/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -
23	A40000352	030192899-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	31417	30/1/2018	\$ 245,00	✓	30/1/2018	\$ 245,00	✓✓	\$ -
24	A40000495	010248009-2	DEP BCO PICHINCHA	3054101	22/2/2018	\$ 70,00	✓	23/2/2018	\$ 70,00	✓✓	\$ -
25	A40000503	030099913-3	TRANSFERENCIA		24/2/2018	\$ 34,00	✓	24/2/2018	\$ 34,00	✓✓	\$ -
26	A40000507	190376001001	CHEQUE BCO PICHINCHA	274	26/2/2018	\$ 490,00	✓	26/2/2018	\$ 490,00	✓✓	\$ -
27	A40000508	010480799-5	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	80	26/2/2018	\$ 490,00	✓	26/2/2018	\$ 490,00	✓✓	\$ -
28	A40000536	030201364-4	CHEQUE BCO INTERNA	13661	28/2/2018	\$ 65,00	✓	28/2/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
29	A40000537	035020274-3	CHEQUE BCO INTERNA	13661	28/2/2018	\$ 139,00	✓	28/2/2018	\$ 139,00	✓✓	\$ -
30	A40000539	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1593	28/2/2018	\$ 236,00	✓	28/2/2018	\$ 236,00	✓✓	\$ -
31	A40000540	030111835-2	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1593	28/2/2018	\$ 110,00	✓	28/2/2018	\$ 110,00	✓✓	\$ -
32	A40000541	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1593	28/2/2018	\$ 65,00	✓	28/2/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
33	A40000542	030160800-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1593	28/2/2018	\$ 82,00	✓	28/2/2018	\$ 82,00	✓✓	\$ -
34	A40000543	030239165-1	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1593	28/2/2018	\$ 198,00	✓	28/2/2018	\$ 198,00	✓✓	\$ -
35	A40000545	030264052-9	CHEQUE BCO AUSTRO	4279	28/2/2018	\$ 68,00	✓	28/2/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -
36	A40000546	030192899-0	CHEQUE BCO AUSTRO	4279	28/2/2018	\$ 245,00	✓	28/2/2018	\$ 245,00	✓✓	\$ -
37	A40000604	010286076-4	DEP BCO PICHINCHA	2053041	7/3/2018	\$ 31,00	✓	9/3/2018	\$ 31,00	✓✓	\$ -
38	A40000670	010480799-5	CHEQUE BCO PICHINCHA	107	21/3/2018	\$ 610,00	✓	21/3/2018	\$ 610,00	✓✓	\$ -
39	A40000671	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		6/3/2018	\$ 34,00	✓	21/3/2018	\$ 34,00	✓✓	\$ -
40	A40000680	190376001001	CHEQUE BCO PICHINCHA	275	26/3/2018	\$ 490,00	✓	26/3/2018	\$ 490,00	✓✓	\$ -
41	A40000681	010480799-5	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	81	26/3/2018	\$ 490,00	✓	26/3/2018	\$ 490,00	✓✓	\$ -
42	A40000702	030264052-9	CHEQUE BCO AUSTRO	7210	29/3/2018	\$ 68,00	✓	29/3/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -

43	A40000703	030192899-0	CHEQUE BCO AUSTRO	7210	29/3/2018	\$ 245,00	✓	29/3/2018	\$ 245,00	✓	\$ -
44	A40000704	030201364-4	CHEQUE BCO AUSTRO	4544	29/3/2018	\$ 65,00	✓	29/3/2018	\$ 65,00	✓	\$ -
45	A40000705	035020274-3	CHEQUE BCO AUSTRO	4544	29/3/2018	\$ 139,00	✓	29/3/2018	\$ 139,00	✓	\$ -
46	A40000706	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1844	29/3/2018	\$ 236,00	✓	29/3/2018	\$ 236,00	✓	\$ -
47	A40000707	030111835-2	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1844	29/3/2018	\$ 110,00	✓	29/3/2018	\$ 110,00	✓	\$ -
48	A40000708	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1844	29/3/2018	\$ 65,00	✓	29/3/2018	\$ 65,00	✓	\$ -
49	A40000709	030160800-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1844	29/3/2018	\$ 82,00	✓	29/3/2018	\$ 82,00	✓	\$ -
50	A40000710	030239165-1	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1844	29/3/2018	\$ 198,00	✓	29/3/2018	\$ 198,00	✓	\$ -
51	A40000715	010248009-2	CHEQUE BCO PICHINCHA	1839909	4/4/2018	\$ 74,00	✓	9/4/2018	\$ 74,00	✓	\$ -
52	A40000719	171692146-3	CHEQUE BCO PICHINCHA	11501488	18/4/2018	\$ 150,00	✓	21/4/2018	\$ 150,00	✓	\$ -
53	A40000720	103624011001	CHEQUE BCO PRODUBANCO	645	21/4/2018	\$ 35,00	✓	21/4/2018	\$ 35,00	✓	\$ -
54	A40000860	010480799-5	CHEQUE BCO PICHINCHA	108	21/4/2018	\$ 610,00	✓	21/4/2018	\$ 610,00	✓	\$ -
55	A40000880	190376001001	CHEQUE BCO PICHINCHA	276	25/4/2018	\$ 490,00	✓	25/4/2018	\$ 490,00	✓	\$ -
56	A40000881	010480799-5	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	82	25/4/2018	\$ 490,00	✓	25/4/2018	\$ 490,00	✓	\$ -
57	A40000893	010286076-4	CHEQUE BCO PICHINCHA	4484108	20/4/2018	\$ 31,00	✓	28/4/2018	\$ 31,00	✓	\$ -
58	A40000895	010480799-5	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	106	28/4/2018	\$ 235,00	✓	28/4/2018	\$ 235,00	✓	\$ -
59	A40000896	190376001001	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	102	28/4/2018	\$ 170,00	✓	28/4/2018	\$ 170,00	✓	\$ -
60	A40000899	010516186-3	CHEQUE BCO AUSTRO	3080	27/4/2018	\$ 60,00	✓	28/4/2018	\$ 60,00	✓	\$ -
61	A40000900	140095835-9	CHEQUE BCO AUSTRO	3080	27/4/2018	\$ 52,00	✓	28/4/2018	\$ 52,00	✓	\$ -
62	A40000901	030264052-9	CHEQUE BCO INTERNA	32148	28/4/2018	\$ 68,00	✓	28/4/2018	\$ 68,00	✓	\$ -
63	A40000902	030192899-0	CHEQUE BCO INTERNA	32148	28/4/2018	\$ 245,00	✓	28/4/2018	\$ 245,00	✓	\$ -
64	A40000903	030201364-4	CHEQUE BCO AUSTRO	4798	27/4/2018	\$ 65,00	✓	28/4/2018	\$ 65,00	✓	\$ -
65	A40000904	035020274-3	CHEQUE BCO AUSTRO	4798	27/4/2018	\$ 139,00	✓	28/4/2018	\$ 139,00	✓	\$ -
66	A40000905	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	2180	27/4/2018	\$ 236,00	✓	28/4/2018	\$ 236,00	✓	\$ -
67	A40000906	030111835-2	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	2180	27/4/2018	\$ 110,00	✓	28/4/2018	\$ 110,00	✓	\$ -
68	A40000908	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	2180	27/4/2018	\$ 65,00	✓	28/4/2018	\$ 65,00	✓	\$ -
69	A40000909	030239165-1	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	2180	27/4/2018	\$ 198,00	✓	28/4/2018	\$ 198,00	✓	\$ -
70	A40000997	140025721-6	DEP BCO BOLIVARIANO	201805	10/5/2018	\$ 126,50	✓	10/5/2022	\$ 126,50	✓	\$ -
71	A40001055	010480799-5	CHEQUE BCO PICHINCHA	109	21/5/2018	\$ 610,00	✓	21/5/2018	\$ 610,00	✓	\$ -

72	A40001057	010235566-6	CHEQUE BCO AUSTRO	150	21/5/2018	\$ 218,60	✓	21/5/2018	\$ 218,60	✓✓	\$ -
73	A40001071	171692146-3	DEP BCO PICHINCHA	4883581	23/5/2018	\$ 132,00	✓	23/5/2018	\$ 132,00	✓✓	\$ -
74	A40001094	190376001001	CHEQUE BCO PICHINCHA	277	28/5/2018	\$ 490,00	✓	28/5/2018	\$ 490,00	✓✓	\$ -
75	A40001096	010480799-5	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	83	28/5/2018	\$ 490,00	✓	28/5/2018	\$ 490,00	✓✓	\$ -
76	A40001109	010516186-3	CHEQUE BCO AUSTRO	3170	29/5/2018	\$ 60,00	✓	30/5/2018	\$ 60,00	✓✓	\$ -
77	A40001110	140095835-9	CHEQUE BCO AUSTRO	3170	29/5/2018	\$ 52,00	✓	30/5/2018	\$ 52,00	✓✓	\$ -
78	A40001111	030264052-9	CHEQUE BCO AUSTRO	5004	28/5/2018	\$ 68,00	✓	30/5/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -
79	A40001269	010480799-5	CHEQUE BCO PICHINCHA	110	22/6/2018	\$ 610,00	✓	22/6/2018	\$ 610,00	✓✓	\$ -
80	A40001271	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		6/6/2018	\$ 102,00	✓	23/6/2018	\$ 102,00	✓✓	\$ -
81	A40001282	060402640-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		15/6/2018	\$ 146,00	✓	26/6/2018	\$ 146,00	✓✓	\$ -
82	A40001298	171692146-3	DEP BCO PICHINCHA	11589027	27/6/2018	\$ 50,00	✓	28/6/2018	\$ 50,00	✓✓	\$ -
83	A40001361	010235566-6	CHEQUE BCO AUSTRO	163	3/7/2018	\$ 168,00	✓	3/7/2018	\$ 168,00	✓✓	\$ -
84	A40001373	030112132-3	CHEQUE BCO PRODUBANCO	779	4/7/2018	\$ 130,00	✓	4/7/2018	\$ 130,00	✓✓	\$ -
85	A40001514	030201364-4	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	7426666	28/7/2018	\$ 65,00	✓	28/7/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
86	A40001515	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	7426968	26/7/2018	\$ 236,00	✓	28/7/2018	\$ 236,00	✓✓	\$ -
87	A40001516	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	7426968	26/7/2018	\$ 65,00	✓	28/7/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
88	A40001517	030264052-9	CHEQUE BCO AUSTRO	901	26/7/2018	\$ 68,00	✓	28/7/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -
89	A40001534	010480799-5	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	109	30/7/2018	\$ 235,00	✓	30/7/2018	\$ 235,00	✓✓	\$ -
90	A40001551	010516186-3	CHEQUE BCO AUSTRO	3302	30/7/2018	\$ 60,00	✓	31/7/2018	\$ 60,00	✓✓	\$ -
91	A40001552	140095835-9	CHEQUE BCO AUSTRO	3302	30/7/2018	\$ 52,00	✓	31/7/2018	\$ 52,00	✓✓	\$ -
92	A40001560	010571482-8	TRANSFERENCIA JARDIN AZUAYO		31/7/2018	\$ 60,00	✓	31/7/2018	\$ 60,00	✓✓	\$ -
93	A40001580	010225499-2	CHEQUE BCO AUSTRO	152	3/8/2018	\$ 158,00	✓	3/8/2018	\$ 158,00	✓✓	\$ -
94	A40001601	030112132-3	CHEQUE BCO PRODUBANCO	780	6/8/2018	\$ 140,00	✓	6/8/2018	\$ 140,00	✓✓	\$ -
95	A40001608	010235566-6	CHEQUE BCO AUSTRO	164	7/8/2018	\$ 168,00	✓	7/8/2018	\$ 168,00	✓✓	\$ -
96	A40001678	010248009-2	DEP BCO PICHINCHA	8765338	18/8/2018	\$ 85,00	✓	18/8/2018	\$ 85,00	✓✓	\$ -
97	A40001689	060402640-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		20/8/2018	\$ 146,00	✓	20/8/2018	\$ 146,00	✓✓	\$ -
98	A40001725	190376001001	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	136	24/8/2018	\$ 385,00	✓	24/8/2018	\$ 385,00	✓✓	\$ -
99	A40001728	180163935-0	DEP BCO PICHINCHA	12260005	20/8/2018	\$ 106,00	✓	24/8/2018	\$ 106,00	✓✓	\$ -
100	A40001730	010247982-1	DEP BCO PICHINCHA	1401	24/8/2018	\$ 120,00	✓	24/8/2018	\$ 120,00	✓✓	\$ -

101	A40001731	010540440-4	TRANSFERENCIA COOP JEP		20/8/2018	\$ 50,00	✓	24/8/2018	\$ 50,00	✓	\$ -
102	A40001753	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		3/8/2018	\$ 80,00	✓	28/8/2018	\$ 80,00	✓	\$ -
103	A40001762	020206504-1	DEP BCO PICHINCHA	12753320	27/8/2018	\$ 80,00	✓	30/8/2018	\$ 80,00	✓	\$ -
104	A40001764	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	3475	30/8/2018	\$ 236,00	✓	30/8/2018	\$ 236,00	✓	\$ -
105	A40001773	171692146-3	DEP BCO PICHINCHA	1280	30/8/2018	\$ 97,00	✓	30/8/2018	\$ 97,00	✓	\$ -
106	A40001878	010571482-8	TRANSFERENCIA JARDIN AZUAYO	13	1/9/2018	\$ 60,00	✓	11/9/2018	\$ 60,00	✓	\$ -
107	A40001880	010235566-6	CHEQUE BCO AUSTRO	165	30/8/2018	\$ 168,00	✓	11/9/2018	\$ 168,00	✓	\$ -
108	A40001889	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		6/9/2018	\$ 76,00	✓	13/9/2018	\$ 76,00	✓	\$ -
109	A40001924	092445658-5	DEP BCO GUAYAQUIL	6685426	16/9/2018	\$ 86,00	✓	18/9/2018	\$ 86,00	✓	\$ -
110	A40001925	092062940-9	DEP BCO PICHINCHA	3657677	13/9/2018	\$ 48,00	✓	18/9/2018	\$ 48,00	✓	\$ -
111	A40001955	190376001001	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	137	24/9/2018	\$ 385,00	✓	24/9/2018	\$ 385,00	✓	\$ -
112	A40001959	060402640-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		6/9/2018	\$ 146,00	✓	24/9/2018	\$ 146,00	✓	\$ -
113	A40001983	010247982-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		26/9/2018	\$ 240,00	✓	27/9/2018	\$ 240,00	✓	\$ -
114	A40002049	010235566-6	CHEQUE BCO AUSTRO	166	29/9/2018	\$ 168,00	✓	29/9/2018	\$ 168,00	✓	\$ -
115	A40002050	010225499-2	CHEQUE BCO AUSTRO	154	29/9/2018	\$ 158,00	✓	29/9/2018	\$ 158,00	✓	\$ -
116	A40002142	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		5/10/2018	\$ 66,00	✓	9/10/2018	\$ 66,00	✓	\$ -
117	A40002214	010571482-8	TRANSFERENCIA JARDIN AZUAYO		29/9/2018	\$ 60,00	✓	16/10/2018	\$ 60,00	✓	\$ -
118	A40002216	060402640-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		16/10/2018	\$ 146,00	✓	16/10/2018	\$ 146,00	✓	\$ -
119	A40002239	171657794-3	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		18/10/2018	\$ 71,00	✓	19/10/2018	\$ 71,00	✓	\$ -
120	A40002269	190376001001	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	138	23/10/2018	\$ 385,00	✓	23/10/2018	\$ 385,00	✓	\$ -
121	A40002274	010493160-5	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		1/10/2018	\$ 82,00	✓	24/10/2018	\$ 82,00	✓	\$ -
122	A40002287	093007144-4	TRANSFERENCIA RUMIÑAHUI		9/10/2018	\$ 1.600,00	✓	25/10/2018	\$ 1.600,00	✓	\$ -
123	A40002296	010540440-4	TRANSFERENCIA COOP JEP		25/10/2018	\$ 50,00	✓	27/10/2018	\$ 50,00	✓	\$ -
124	A40002297	101293934001	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		24/10/2018	\$ 74,44	✓	27/10/2018	\$ 74,44	✓	\$ -
125	A40002302	060328313-6	DEP BCO PICHINCHA	2062230	18/10/2018	\$ 80,00	✓	29/10/2018	\$ 80,00	✓	\$ -
126	A40002329	010516186-3	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	3753	30/10/2018	\$ 60,00	✓	31/10/2018	\$ 60,00	✓	\$ -
127	A40002331	140095835-9	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	3753	30/10/2018	\$ 52,00	✓	31/10/2018	\$ 52,00	✓	\$ -

128	A40002333	010409475-0	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	3753	30/10/2018	\$ 80,00	✓	31/10/2018	\$ 80,00	✓✓	\$ -
129	A40002336	010247982-1	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		31/10/2018	\$ 116,00	✓	31/10/2018	\$ 116,00	✓✓	\$ -
130	A40002425	010493160-5	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		1/11/2018	\$ 82,00	✓	6/11/2018	\$ 82,00	✓✓	\$ -
131	A40002452	010235566-6	CHEQUE BCO AUSTRO	200	8/11/2018	\$ 80,00	✓	8/11/2018	\$ 80,00	✓✓	\$ -
132	A40002481	080236555-1	DEP BCO PICHINCHA	7466480	8/11/2018	\$ 26,00	✓	10/11/2018	\$ 26,00	✓✓	\$ -
133	A40002482	092116072-7	DEP BCO PICHINCHA	7398321	8/11/2018	\$ 21,00	✓	10/11/2018	\$ 21,00	✓✓	\$ -
134	A40002486	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	4236	10/11/2018	\$ 236,00	✓	10/11/2018	\$ 236,00	✓✓	\$ -
135	A40002487	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	4236	10/11/2018	\$ 65,00	✓	10/11/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
136	A40002488	030201364-4	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	1893	10/11/2018	\$ 65,00	✓	10/11/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
137	A40002489	030264052-9	CHEQUE BCO AUSTRO	6342	10/11/2018	\$ 68,00	✓	10/11/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -
138	A40002493	010571482-8	DEP BCO PICHINCHA	28500	10/11/2018	\$ 61,00	✓	10/11/2018	\$ 61,00	✓✓	\$ -
139	A40002499	010408579-0	DEP BCO PICHINCHA	9643143	9/11/2018	\$ 75,00	✓	12/11/2018	\$ 75,00	✓✓	\$ -
140	A40002513	060402640-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		13/11/2018	\$ 146,00	✓	13/11/2018	\$ 146,00	✓✓	\$ -
141	A40002553	070660213-3	DEP BCO PICHINCHA	13425	16/11/2018	\$ 27,00	✓	17/11/2018	\$ 27,00	✓✓	\$ -
142	A40002554	070582929-9	DEP BCO PICHINCHA	1159	16/11/2018	\$ 32,00	✓	17/11/2018	\$ 32,00	✓✓	\$ -
143	A40002556	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		8/11/2018	\$ 35,00	✓	17/11/2018	\$ 35,00	✓✓	\$ -
144	A40002580	190376001001	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	139	20/11/2018	\$ 385,00	✓	20/11/2018	\$ 385,00	✓✓	\$ -
145	A40002590	010590985-7	DEP BCO GUAYAQUIL	658917	15/11/2018	\$ 88,00	✓	21/11/2018	\$ 88,00	✓✓	\$ -
146	A40002618	091884351-7	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		18/11/2018	\$ 90,00	✓	23/11/2018	\$ 90,00	✓✓	\$ -
147	A40002619	180163935-0	DEP BCO PICHINCHA		20/11/2018	\$ 106,00	✓	23/11/2018	\$ 106,00	✓✓	\$ -
148	A40002636	091768851-7	DEP BCO PICHINCHA	7301720	23/11/2018	\$ 41,00	✓	24/11/2018	\$ 41,00	✓✓	\$ -
149	A40002637	070551119-4	DEP BCO PICHINCHA	7487252	22/11/2018	\$ 73,00	✓	24/11/2018	\$ 73,00	✓✓	\$ -
150	A40002676	070673025-6	DEP BCO PICHINCHA	7224378	20/11/2018	\$ 100,00	✓	28/11/2018	\$ 100,00	✓✓	\$ -
151	A40002607	010536585-2	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	490	22/11/2018	\$ 237,00	✓	22/11/2018	\$ 237,00	✓✓	\$ -
152	A40002683	030193674-6	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	4527	27/11/2018	\$ 236,00	✓	28/11/2018	\$ 236,00	✓✓	\$ -
153	A40002684	030207749-0	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	4527	27/11/2018	\$ 65,00	✓	28/11/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
154	A40002686	030201364-4	CHEQUE BCO GUAYAQUIL	2081	27/11/2018	\$ 65,00	✓	28/11/2018	\$ 65,00	✓✓	\$ -
155	A40002687	030264052-9	CHEQUE BCO AUSTRO	6518	27/11/2018	\$ 68,00	✓	28/11/2018	\$ 68,00	✓✓	\$ -
156	A40002688	010318580-7	DEP BCO PICHINCHA	2005848	26/11/2018	\$ 76,00	✓	28/11/2018	\$ 76,00	✓✓	\$ -

157	A40002691	091967731-0	DEP BCO PICHINCHA	51999	27/11/2018	\$ 31,00	✓	29/11/2018	\$ 31,00	✓✓	\$ -
158	A40002692	075025284-3	DEP BCO PICHINCHA	182799	26/11/2018	\$ 103,00	✓	29/11/2018	\$ 103,00	✓✓	\$ -
159	A40002694	091750338-5	DEP BCO PICHINCHA	1963425	13/11/2018	\$ 30,00	✓	29/11/2018	\$ 30,00	✓✓	\$ -
160	A40002696	180472197-3	TRANSFERENCIA BCO PICHINCHA		28/11/2018	\$ 57,00	✓	29/11/2018	\$ 57,00	✓✓	\$ -
161	A40002795	010571482-8	DEP BCO PICHINCHA	25035	30/11/2018	\$ 60,00	✓	30/11/2018	\$ 60,00	✓✓	\$ -
162	A40002855	070536976-7	DEP BCO PICHINCHA	13353	4/12/2018	\$ 35,00	✓	6/12/2018	\$ 35,00	✓✓	\$ -
163	A40002875	070494873-6	DEP BCO PICHINCHA	13782	5/12/2018	\$ 45,00	✓	8/12/2018	\$ 45,00	✓✓	\$ -
164	A40002905	010669638-8	DEP BCO PICHINCHA	154421	3/12/2018	\$ 100,00	✓	11/12/2018	\$ 100,00	✓✓	\$ -
165	A40002925	010292144-2	DEP COOP JEP		13/12/2018	\$ 50,00	✓	13/12/2018	\$ 50,00	✓✓	\$ -
166	A40003006	010493160-5	DEP BCO PICHINCHA	21000	3/12/2018	\$ 82,00	✓	15/12/2018	\$ 82,00	✓✓	\$ -
167	A40003007	070547460-9	DEP BCO PICHINCHA	922	13/12/2018	\$ 109,00	✓	15/12/2018	\$ 109,00	✓✓	\$ -
168	A40003008	070456398-0	DEP BCO PICHINCHA	1081	12/12/2018	\$ 62,00	✓	15/12/2018	\$ 62,00	✓✓	\$ -
169	A40003038	100300687-9	TRANSFERENCIA BCO RUMIÑAHUI		17/12/2018	\$ 340,00	✓	18/12/2018	\$ 340,00	✓✓	\$ -
170	A40003084	010590985-7	DEP BCO PICHINCHA	21001	18/12/2018	\$ 100,00	✓	21/12/2018	\$ 100,00	✓✓	\$ -
171	A40003085	1,90376E+11	CHEQUE BCO BOLIVARIANO	140	21/12/2018	\$ 385,00	✓	21/12/2018	\$ 385,00	✓✓	\$ -
172	A40003086	060402640-1	TRANSFERENCIA COOP JEP		21/12/2018	\$ 146,00	✓	21/12/2018	\$ 146,00	✓✓	\$ -
173	A40003087	030099913-3	TRANSFERENCIA BCO AUSTRO		5/12/2018	\$ 35,00	✓	21/12/2018	\$ 35,00	✓✓	\$ -
174	A40003154	091456678-1	DEP BCO RUMIÑAHUI		21/12/2018	\$ 77,00	✓	22/12/2018	\$ 77,00	✓✓	\$ -
175	A40003156	091713043-7	TRANSFERENCIA BCO RUMIÑAHUI		21/12/2018	\$ 385,00	✓	22/12/2018	\$ 385,00	✓✓	\$ -
176	A40003207	010247982-1	DEP BCO PICHINCHA		18/12/2018	\$ 120,00	✓	26/12/2018	\$ 120,00	✓✓	\$ -
177	A40003231	010408579-0	DEP BCO PICHINCHA		27/12/2018	\$ 144,00	✓	28/12/2018	\$ 144,00	✓✓	\$ -
178	A40003232	010292144-2	DEP BCO PICHINCHA		26/12/2018	\$ 50,00	✓	28/12/2018	\$ 50,00	✓✓	\$ -
179	A40003233	070660213-3	DEP BCO PICHINCHA		23/12/2018	\$ 27,50	✓	28/12/2018	\$ 27,50	✓✓	\$ -
180	A40003307	010591870-0	DEP BCO BOLIVARIANO	1218	28/12/2018	\$ 85,00	✓	31/12/2018	\$ 85,00	✓✓	\$ -
181	A40003308	010516186-3	CHEQUE BCO AUSTRO	3472	31/12/2018	\$ 25,00	✓	31/12/2018	\$ 25,00	✓✓	\$ -
<b>TOTAL</b>						<b>\$30.583,80</b>			<b>\$30.583,80</b>		

Fuente: Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

Elaboración: Las Autoras

- ✓✓ Verificado y comprobado en el sistema
- ✓ Verificado con el Estado de Cuenta Bancario

**Conclusión:**

Posterior a la revisión de las conciliaciones bancarias, se pudo constatar que no existen diferencias entre lo depositado por los clientes y lo registrado y dado de baja en el sistema Itree Soft, de igual manera se verificó que el valor reflejado en el Estado de Cuenta del banco es el mismo que el recibo de cobro entregado o enviado al cliente; brindando de esta manera la empresa a sus clientes confianza y facilidad para futuros pagos a través del sistema financiero.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	15/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	15/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique que las fechas de los recibos de cobro físicos coinciden con las fechas de cobro ingresadas en el sistema.

Luego de la revisión del total de recibos de cobros físicos usados para recuperar cuotas a clientes en su domicilio se encontró lo siguiente:

N°	Recibo Manual	Registro Sistema	Total	Cobro Manual	Cobro Sistema	MA
1	A0015247	A04002704	\$ 85,00	18-ene	19-ene	R
2	A0015248	A40000465	\$ 78,00	18-ene	19-ene	R
3	A0015551	A40000477	\$ 25,00	20-feb	20-feb	√√
4	A0014998	A40000310	\$ 92,49	22-ene	22-ene	√√
5	A0015429	A40000345	\$ 118,00	30-ene	1-feb	R
6	A0015429	A40000343	\$ 65,00	30-ene	1-feb	R
7	A0015429	A40000344	\$ 139,00	30-ene	1-feb	R
8	A0015429	A40000346	\$ 110,00	30-ene	1-feb	R
9	A0015429	A40000347	\$ 610,00	30-ene	1-feb	R
10	A0015429	A40000348	\$ 82,00	30-ene	1-feb	R
11	A0015429	A40000349	\$ 180,00	30-ene	1-feb	R
12	A0015429	A40000350	\$ 180,00	30-ene	1-feb	R
13	A0015428	A40000351	\$ 68,00	30-ene	1-feb	R
14	A0015428	A40000352	\$ 245,00	30-ene	1-feb	R
15	A0015432	A40000482	\$ 50,01	21-feb	21-feb	√√
16	A0015435	A40000536	\$ 65,00	28-feb	28-feb	√√
17	A0015435	A40000537	\$ 139,00	28-feb	28-feb	√√
18	A0015434	A40000539	\$ 236,00	28-feb	28-feb	√√
19	A0015434	A40000540	\$ 110,00	28-feb	28-feb	√√
20	A0015434	A40000541	\$ 65,00	28-feb	28-feb	√√
21	A0015434	A40000542	\$ 82,00	28-feb	28-feb	√√
22	A0015434	A40000543	\$ 198,00	28-feb	28-feb	√√
23	A0015436	A40000545	\$ 68,00	28-feb	28-feb	√√
24	A0015436	A40000546	\$ 245,00	28-feb	28-feb	√√
25	A0015505	A40000702	\$ 68,00	29-mar	29-mar	√√
26	A0015505	A40000703	\$ 245,00	29-mar	29-mar	√√
27	A0015507	A40000704	\$ 65,00	29-mar	29-mar	√√
28	A0015507	A40000705	\$ 139,00	29-mar	29-mar	√√
29	A0015506	A40000706	\$ 236,00	29-mar	29-mar	√√

30	A0015000	A40000644	\$ 118,00	16-mar	16-mar	✓✓
31	A0015501	A40000668	\$ 56,00	21-mar	21-mar	✓✓
32	A0015607	A40000675	\$ 19,02	23-mar	23-mar	✓✓
33	A0015502	A40000677	\$ 53,00	23-mar	23-mar	✓✓
34	A0015571	A40000597	\$ 23,59	7-mar	7-mar	✓✓
35	A0015583	A40000735	\$ 20,30	31-mar	31-mar	✓✓
36	A0015652	A40000737	\$ 146,00	1-abr	1-abr	✓✓
37	A0015655	A40000738	\$ 120,00	2-abr	2-abr	✓✓
38	A0015585	A40000778	\$ 25,00	5-abr	5-abr	✓✓
39	A0015589	A40000854	\$ 73,00	20-abr	20-abr	✓✓
40	A0015511	A40000878	\$ 52,48	24-abr	24-abr	✓✓
41	A0015513	A40000888	\$ 200,00	26-abr	26-abr	✓✓
42	A0015516	A40000903	\$ 65,00	28-abr	28-abr	✓✓
43	A0015516	A40000904	\$ 139,00	28-abr	28-abr	✓✓
44	A0015515	A40000905	\$ 236,00	28-abr	28-abr	✓✓
45	A0015515	A40000909	\$ 198,00	28-abr	28-abr	✓✓
46	A0015514	A40000910	\$ 562,00	28-abr	28-abr	✓✓
47	A0015594	A40001004	\$ 25,00	10-may	10-may	✓✓
48	A0015595	A40001031	\$ 113,00	15-may	15-may	✓✓
49	A0015596	A40001136	\$ 158,00	28-may	31-may	R
50	A0015525	A40001119	\$ 80,00	30-may	30-may	✓✓
51	A0015523	A40001112	\$ 65,00	30-may	30-may	✓✓
52	A0015529	A40001203	\$ 19,00	11-jun	11-jun	✓✓
53	A0015600	A40001217	\$ 26,00	12-jun	12-jun	✓✓
54	A0015609	A40001294	\$ 72,00	27-jun	27-jun	✓✓
55	A0015610	A40001295	\$ 77,00	27-jun	27-jun	✓✓
56	A0015538	A40001303	\$ 43,00	28-jun	28-jun	✓✓
57	A0015537	A40001307	\$ 236,00	28-jun	28-jun	✓✓
58	A0015539	A40001318	\$ 62,48	29-jun	29-jun	✓✓
59	A0015804	A40001398	\$ 25,00	6-jul	6-jul	✓✓
60	A0015545	A40001454	\$ 50,00	17-jul	17-jul	✓✓
61	A0015548	A40001514	\$ 65,00	28-jul	28-jul	✓✓
62	A0015549	A40001515	\$ 236,00	28-jul	28-jul	✓✓
63	A0015550	A40001520	\$ 40,00	30-jul	30-jul	✓✓
64	A0015805	A40001606	\$ 40,00	6-ago	6-ago	✓✓
65	A0015806	A40001605	\$ 25,00	6-ago	6-ago	✓✓
66	A0015805	A40001621	\$ 120,68	8-ago	8-ago	✓✓
67	A0016101	A40001655	\$ 20,00	14-ago	14-ago	✓✓
68	A0016103	A40001700	\$ 20,00	20-ago	20-ago	✓✓
69	A0015808	A40001714	\$ 48,00	21-ago	21-ago	✓✓
70	A0016107	A40001766	\$ 65,00	30-ago	30-ago	✓✓
71	A0015857	A40001799	\$ 114,75	31-ago	31-ago	✓✓
72	A0015809	A40001868	\$ 38,00	11-sep	11-sep	✓✓
73	A0015810	A40001883	\$ 25,00	12-sep	12-sep	✓✓
74	A0016109	A40001885	\$ 20,00	12-sep	12-sep	✓✓
75	A0016110	A40001896	\$ 40,00	14-sep	14-sep	✓✓

76	A0016111	A40001897	\$ 20,00	14-sep	14-sep	√√
77	A0015811	A40001972	\$ 48,00	25-sep	25-sep	√√
78	A0016120	A40001984	\$ 80,00	27-sep	27-sep	√√
79	A0015815	A40002152	\$ 25,00	9-oct	9-oct	√√
80	A0015814	A40002141	\$ 38,00	9-oct	9-oct	√√
81	A0015817	A40002456	\$ 38,00	8-nov	8-nov	√√
82	A0015816	A40002457	\$ 25,00	8-nov	8-nov	√√
83	A0016113	A40002465	\$ 20,00	8-nov	8-nov	√√
84	A0016114	A40002466	\$ 20,00	8-nov	8-nov	√√
85	A0016126	A40002535	\$ 292,00	16-nov	16-nov	√√
86	A0016127	A40002602	\$ 30,00	21-nov	21-nov	√√
87	A0015818	A40002607	\$ 237,00	22-nov	22-nov	√√
88	A0015769	A40002639	\$ 37,00	24-nov	24-nov	√√
89	A0016068	A40002668	\$ 30,00	27-nov	27-nov	√√
90	A0016067	A40002667	\$ 47,00	27-nov	27-nov	√√
91	A0016129	A40002682	\$ 20,00	28-nov	28-nov	√√
92	A0015820	A40002872	\$ 40,00	7-dic	7-dic	√√
93	A00016257	A40002873	\$ 20,30	8-dic	8-dic	√√
94	A0015820	A40002915	\$ 25,00	11-dic	12-dic	R
95	A0016069	A40002907	\$ 45,00	11-dic	11-dic	√√
96	A0015820	A40002915	\$ 25,00	12-dic	12-dic	√√
97	A0015822	A40003004	\$ 45,00	14-dic	14-dic	√√
98	A0016072	A40003037	\$ 120,00	18-dic	18-dic	√√
99	A0016136	A40003148	\$ 20,00	21-dic	21-dic	√√
100	A0016137	A40003149	\$ 140,00	21-dic	21-dic	√√
101	A0016133	A40003147	\$ 40,00	21-dic	21-dic	√√
102	A0016259	A40003246	\$ 20,00	28-dic	28-dic	√√

**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

√√  
R

Verificado y comprobado que coincide en los registros

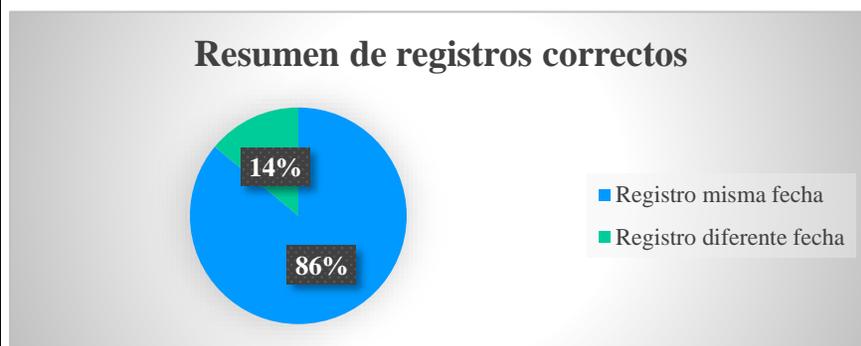
No coincide en los registros

Resumen de registro de fechas a tiempo.

Detalle	N° Solicitudes	%
Registro misma fecha	88	86%
Registro diferente fecha	14	14%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Gráfico 12

*Resumen de Registros con Fechas a tiempo*



**Fuente:** Comercializadora Electrofertás Cía. Ltda.

**Elaboración:** Las Autoras

**Conclusión:**

Según la información obtenida y luego de análisis se pudo verificar que existe un 86% de registros correctos; es decir, una vez realizado el cobro a domicilio el cobrador realiza el depósito de inmediato y se da de baja del sistema, esto significa que la gestión realizada es favorable y de tal manera ayuda a que no se desvíe el dinero, no haya registro de multas e interés por retrasos; por otra parte, podemos indicar que existe un 14% de registros incorrectos; es decir, las fechas de cobros a domicilio no coinciden con las fechas de registro, debido a que en algunas ocasiones la cajera no se encuentra en el mismo horario que el cobrador o el cobro se realizó en días de descanso (sábado).

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	20/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	20/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Mediante indicadores evalué el riesgo de morosidad y verifique la efectividad de la gestión realizada.

### Índice de Morosidad Comercializadora ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Saldo de la Cartera de Crédito Vencida}}{\text{Saldo de la Cartera Crédito Total}} \times 100$$

$$\text{Morosidad} = \frac{59561,080}{461928,99} \times 100 = 13 \%$$

### Gestión Realizada por el área de Cobranzas

Revisaremos la efectividad de la gestión realizada por la compañía para recuperar los créditos concedidos en el año 2018:

$$\text{Gestión de cobranzas} = \frac{\text{Total de Créditos al Día}}{\text{Total de Créditos Concedidos}} \times 100$$

$$\text{Gestión de cobranzas} = \frac{1448}{1736} \times 100 = 83\%$$

La cartera en riesgo es del 13% no es altamente significativo dado que la gestión que tiene la empresa es del 83% de efectividad, la compañía se encuentra en una situación favorable en lo que se refiere a la recuperación de la cartera.

EJ-20  
2/2**Conclusión:**

La empresa cuenta con un índice de morosidad no tan alto, pero hay riesgo que dichos valores no puedan ser recuperados, ya que según verificaciones anteriores este índice puede aumentar si la compañía no toma medidas estrictas con la cartera vencida con más de 90 días porque esta no es enviada a un proceso legal para su recuperación.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	22/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	22/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas.

**Nombre del papel de trabajo:** Analice si el cálculo de las multas o recargos están de acuerdo a lo establecido por lo organismo de control.

**Analice si el método de cálculo de la empresa en cuanto a las multas e intereses está de acuerdo a lo establecido por los Organismos de Control.**

#### **Recargo por Gasto de Cobranzas**

Según Resolución N.º 6 de la Superintendencia de Compañías y Valores, publicada en el Registro Oficial N.º 960 de 23 de mayo de 2016, expresa en su Art 2.- Aprobar los valores máximos que, previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranza por pago tardío de cuotas, de conformidad con la siguiente tabla:

Rango de valor de cuota	Recargo de cobranzas
19.99 o menor	\$3,00
de 20 a 39.99	\$5,00
de 40 a 59.99	\$9,00
de 60 a 79.99	\$12,00
de 80 a 100	\$15,00
mayor 100	\$18,00

Los valores máximos aquí establecidos podrán cobrarse una sola vez por cada cuota vencida, sin importar el número de días o meses de atraso.

#### **Fórmula de cálculo de la empresa**

$$\text{Recargo de Cobranzas} = \text{Valor de cuota} + \text{recargo de cobranzas}$$

#### **Ejemplo:**

Valor de cuota= 65

Días de retraso= 20 días

Días de gracia=15 días

Rango de valor de cuota= **de 60 a 79.99 (Ver en tabla)**

Valor de recargo por cobranzas= \$12

$$\text{Recargo de Cobranzas} = 65 + 12 \text{ ¢} = 77$$

### Interés por Mora

Según la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros libro I: Sistema Monetario y Financiero- Subsección VI: Tasas de Interés de Mora y Sanción por Desvío, en su artículo expresa lo siguiente:

Art. 36.- Para los actos o contratos que se hubieren pactado fuera del sistema financiero nacional, o en transacciones diferentes a la concesión de créditos, y que incurran en mora, la tasa de mora será la que resulte de aplicar a la tasa estipulada en el contrato, o a la tasa referencial del segmento al que corresponda la transacción, el recargo establecido en el artículo 33 del presente Capítulo, según los días de retraso. La tasa de mora se aplicará únicamente al monto vencido del capital, desde la fecha del vencimiento de la obligación hasta la fecha del día en que se efectúe el pago, en función de la siguiente tabla:

Días de retraso recargo por Hasta el día de pago	Morosidad Hasta
0-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
> 60	10%

### Fórmula de cálculo de la empresa

$$\text{Fórmula de Interés por Mora} = \frac{(\text{Valor de la Cuota} * \% \text{Morosidad})}{30 \text{ días}} * N^{\circ} \text{ de días de morosidad}$$

### Ejemplo:

Valor de la cuota= 92,99

Días de retraso=9 días

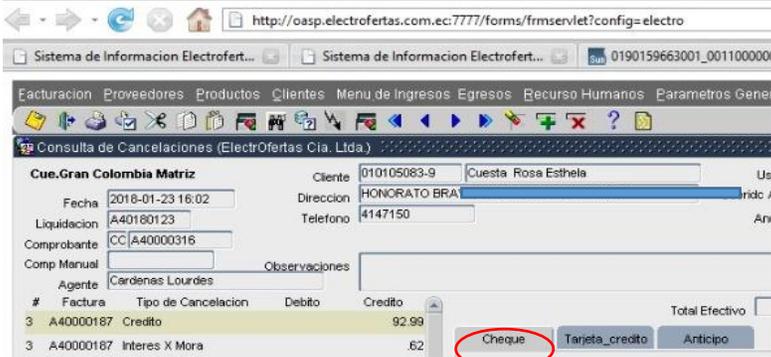
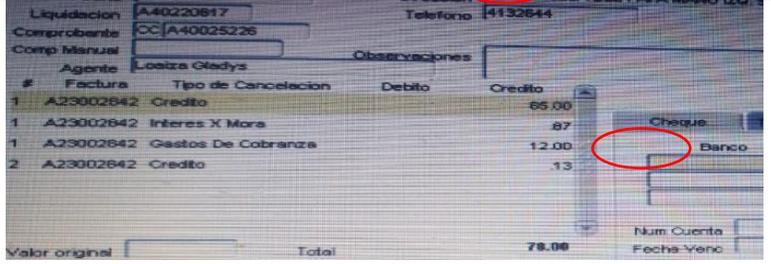
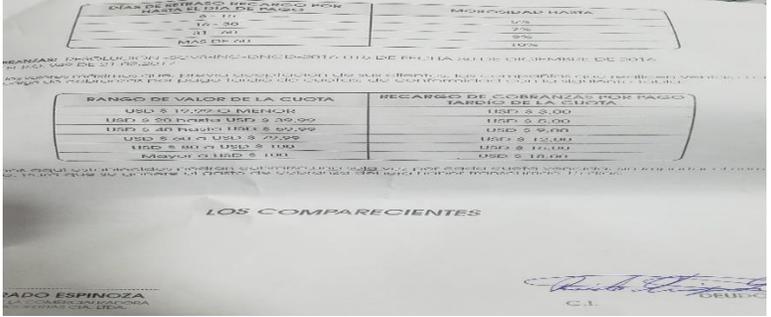
Días de gracia=5 días

Días de morosidad= Días de retraso-Días de gracia= ubica en el rango de retraso según la tabla.

% morosidad= 5%

$$\text{Fórmula de Morosidad} = \frac{92,99 \times 5\%}{30} * 4 = 0,62 \text{ ¢}$$

**Evidencia**

<p>Ejemplo de cálculo de Interés por Mora</p> <p>Cliente: 0101050839</p>	
<p>Ejemplo de cálculo de Recargo por Cobranzas</p> <p>Cliente: 0103367876</p>	
<p>Tablas de Interés por mora y de recargo de cobranza impreso en el reverso de la Solicitud de Crédito.</p>	

¢ Calculado

**Conclusión:**

Una vez analizada la información sobre el método de cálculo de las multas y recargos en la ley vigente de la Superintendencia de Compañías con la información proporcionada por la empresa, podemos indicar que se aplica lo establecido por el organismo de control.

Para conocimiento y evitar cualquier inconveniente con el cliente, la empresa tiene impreso la información de interés por mora y gastos de cobranzas en su cláusula tercera, al reverso de la solicitud de crédito; adicionalmente, como respaldo, la compañía cuenta con una copia del recibo de cobro firmada por la persona que cobra y por el cliente.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	24/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	24/06/2022

EJ-22

1/1

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique si el informe de cartera vencida es entregado al Abogado.

La política de la comercializadora establece que pasado los 90 días de vencimiento, la cartera tendría que pasar al Departamento Legal; pero en el año 2018 esta cartera no ha sido enviada al Departamento Legal, la cual tiene un valor de \$ 59.561,08; ocasionado que la cartera vencida con más de 90 días siga aumentando y haciendo que se vuelva incobrable.

La cartera vencida no ha sido enviada al Dpto. Legal, debido a que los implicados son clientes exclusivos con créditos mayores a \$ 1.000 dólares, a quienes se les otorga beneficios por encima de las normas; es cuanto pudo indicar el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Conclusión:**

La compañía no cumple con la política de pasar al Dpto. Legal los créditos con más de 90 días de vencimiento; ya que ningún crédito vencido con más de 90 días ha sido enviado a un proceso legal para su recuperación. Además, existe cartera superior a los 3 años de la cual no se ha tomado acciones legales. Pero a partir del año 2020 la empresa está aliada con Masoluc un bufete de abogados, priorizando el cobro de cartera vencida desde dicho año.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	28/06/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	28/06/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Verifique si los créditos otorgados con un score menor a 600 puntos en el año 2018 cuentan con todos los requisitos y documentación.

Luego de revisar la documentación usada para la aprobación de créditos a clientes con un score menor a 600 se encontró lo siguiente:

N° Solicitud	Mes	Monto	MA	Observación
040152719-7	octubre	1.020,00	¥	Falta certificado de cancelación original, 15 o 20% de entrada del pvp, sin garante.
010356521-4	noviembre	936	¥	Falta certificado de cancelación original, tener una actividad laboral, 15 o 20% de entrada del pvp, garante con buen historial crediticio.
010538764-1	junio	516	¥	Falta certificado de cancelación original, 15 o 20% de entrada del pvp, garante con buen historial crediticio.
0105707640	agosto	228	√	
010475626-7	febrero	282	√	
010728452-3	diciembre	230	¥	Falta certificado de cancelación original, tener una actividad laboral, garantía.
010547604-8	enero	212	¥	Falta certificado de cancelación original, 15 o 20% de entrada del pvp, garantía.
010698296-0	mayo	540	¥	Falta certificado de cancelación original, 15 o 20% de entrada del pvp, garantía.
110516725-6	abril	536	√	
010441119-4	octubre	264	¥	Falta certificado de cancelación original, tiene demandas judiciales, 15 o 20% de entrada del pvp, garantía.
171263445-8	mayo	184	¥	No tiene actividad laboral, 15 o 20% de entrada del pvp, garantía.
010270160-4	marzo	148	¥	Falta certificado de cancelación original, 15 o 20% de entrada del pvp, garantía.
010655060-1	julio	1.146,00	√	
010251030-2	agosto	876	¥	Falta certificado de cancelación original, 15 o 20% de entrada del pvp, garantía.
010516624-3	febrero	210	¥	Garante sin buen historial crediticio.
090613149-5	enero	1.024,00	√	
010252519-3	junio	250	¥	No cuenta con actividad laboral el solicitante del crédito.
015037417-1	diciembre	2.180,00	√	
010348990-2	agosto	112	¥	Falta de 15 o 20% de entrada del pvp, el solicitante tiene demandas judiciales, garantía.
010348990-2	junio	66	¥	Falta de 15 o 20% de entrada del pvp, el solicitante tiene demandas judiciales.

010489951-3	Julio	474	¥	El garante no tiene un buen buro de crédito e historial crediticio.
010557083-2	septiembre	1.136,00	√	
010400267-0	Mayo	350	√	
030139281-7	marzo	4.256,00	¥	Sin garante.
010730493-3	Junio	196	¥	Sin garante.
010563530-4	Julio	1.308,00	¥	Falta de 15 0 20% de entrada del pvp.
030211311-3	septiembre	220	¥	Falta de 15 0 20% de entrada del pvp, el solicitante tiene demandas judiciales, garantía.
010694619-7	agosto	434	√	
010274438-0	octubre	948	√	
070194787-1	noviembre	120	√	
030129691-9	Enero	800	¥	Garante no tiene buen historial crediticio, falta de 15 0 20% de entrada del pvp él solicitate tiene demanda judicial.
096055381-6	marzo	1.344,00	¥	Falta de 15 0 20% de entrada del pvp, el solicitante tiene demanda judicial.
010249993-6	febrero	1.352,00	√	
210075473-4	Abril	640	√	
010483896-6	Julio	1.346,00	¥	El solicitante tiene demanda judicial.
030211323-8	Agosto	320	√	
070312351-3	Junio	130	¥	Falta de 15 0 20% de entrada del pvp
070312351-3	Enero	612	¥	Falta de 15 0 20% de entrada del pvp
010532806-6	Marzo	265	¥	El solicitante no tiene una actividad laboral.
030145955-8	Abril	556	√	
010225499-2	Agosto	782	√	
010359007-1	noviembre	688	√	
010457367-0	diciembre	490	¥	El solicitante tiene demanda judicial.
010455953-9	diciembre	120	√	
010351233-1	Mayo	3.650,00	¥	Falta de 15 0 20% de entrada del pvp
010172038-1	Julio	590	√	
030118528-6	septiembre	225	√	
030118528-6	Octubre	363	√	
110491735-4	Enero	950	¥	Garante no tiene buen historial crediticio, el solicitante tiene demanda judicial.
110491735-4	Febrero	200	¥	Garante no tiene buen historial crediticio, el solicitante tiene demanda judicial.
110491735-4	Febrero	832	¥	Garante no tiene buen historial crediticio, el solicitante tiene demanda judicial.
010437479-8	Abril	2.096,00	¥	El solicitante no tiene una actividad laboral.
010235566-6	Junio	972	√	
070378881-0	Julio	100	√	
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>			

- √ Cumple con los requisitos
- ✘ Incumplimiento de requisitos

**Indicador de Eficiencia:**

$$\text{Cumplimiento de requisitos Creditos en Mora} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos que cumplen los requisitos}}{\text{N}^\circ \text{ total de créditos}}$$

$$\text{Cumplimiento de requisitos Créditos en Mora} = \frac{23}{54} \times 100 = 42.59\%$$

De acuerdo a lo que se observa en la tabla, se puede determinar que existe un 42,59% de créditos que cumplen con todos los requisitos y documentación de respaldo.

**Conclusión:**

Luego de verificar la documentación de respaldo de los créditos otorgados a los clientes con un score menor a 600 puntos, se pudo constatar que de los 54 créditos otorgados en el año 2018, más de la mitad no cumplen con los requisitos, es decir, un 57,41%, y solamente un 42,59% cumplen con todos los requisitos y con los documentos de respaldo.

Podemos indicar que los documentos de respaldo y requisitos a cumplir faltantes más comunes son: garante, buen historial crediticio, el solicitante tiene demanda judicial y no se calcula el 15% o 20% de entrada del pvp.

De esta manera, la empresa al tener créditos otorgados a clientes con un score menor o igual a 600 puntos y con documentación incompleta, ha provocado una gestión de cobro ineficiente y una cartera incobrable.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	01/07/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	01/07/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Crédito

**Nombre del papel de trabajo:** Determine a través de un índice de gestión de cobranzas el promedio de entrega de notificaciones y avisos legales efectivos realizados a cada cliente con respecto a los créditos concedidos.

### Indicadores de eficacia

#### 1. Indicador de Cumplimiento de Notificaciones entregadas a Créditos Vencidos

$$\begin{aligned} & \text{Cumplimiento de Notificaciones entregadas} \\ &= \frac{\text{Notificaciones Entregadas a Crédito Vencidos}}{\text{Créditos Vencidos}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\text{Cumplimiento de Notificaciones entregadas} = \frac{140}{140} \times 100 = 100\% \text{ ¢}$$

La recuperación de Cartera en Mora de los créditos, que se inició con la entrega de notificaciones por medio del cobrador a los clientes en su domicilio durante el año 2018, es el 100%.

#### 2. Indicador de Cumplimiento de Avisos Legales por un Abogado entregados a Créditos Vencidos

$$\begin{aligned} & \text{Cumplimiento de Aviso Legal entregados} \\ &= \frac{\text{Avisos Legales entregados a Créditos Vencidos}}{\text{Créditos Vencidos}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\text{Cumplimiento Avisos legales entregados} = \frac{0}{29} \times 100 = 0\% \text{ ¢}$$

De la cartera en mora no se ha enviado ninguna notificación legal.

EJ-24  
2/2**Conclusión:**

Según los indicadores podemos observar que la empresa cumple con el envío de notificaciones a sus clientes en mora.

Pero según observación se pudo verificar que los avisos legales son enviados a nombre de la empresa y no por un abogado, porque la empresa por no incurrir en gastos adicionales al demandar a sus clientes, prefiere hacer un convenio de pago o refinanciamiento de la deuda.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	04/07/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	04/07/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Corrobore si el cálculo (Tasa de Interés) del refinanciamiento de la deuda es el correcto y está de acuerdo a lo establecido por el Organismo de Control.

La Comercializadora Electrofertás para refinanciar sus deudas tiene como base la tasa de interés establecida por el Banco Central del año 2018.

Tasas de Interés			
enero - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.03	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.01	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.45	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.72	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.84	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.64	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.72	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.46	Consumo Prioritario	17.30

Fuente:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122018.htm>

### Fórmula de cálculo de la empresa

*Fórmula de Interés* = (Capital reducido \* Interés mensual)

*Fórmula de la cuota* =  $\left(\frac{\text{capital} * \text{interés mensual}}{1 - (1 + \text{interés mensual})^{-n}}\right) \wedge n$

**EJ-25**  
**2/3**

**Ejemplo:**

Capital= 1734.46

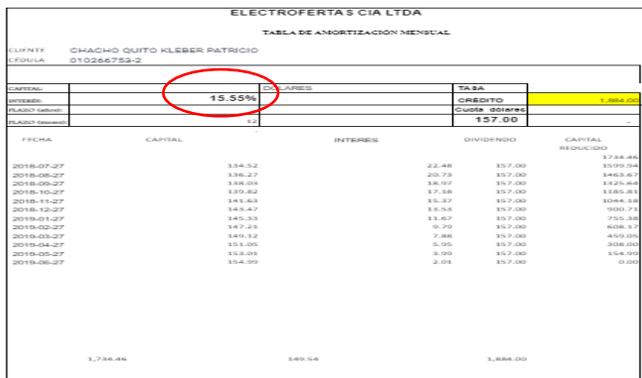
Interés anual=15.55%

Interés mensual= 1.2958%

Plazo= 12 meses

$$\begin{aligned} \text{Fórmula del interés} &= (1734.46 * 1.2958\%) = 22.48 \\ &= 22.48 \end{aligned}$$

$$\text{Fórmula de la cuota} = \left( \frac{(1734.46 * 1.2958)}{1 - (1 + 1.2958)^{-12}} \right) = 157$$

Detalle	Evidencia																																																																							
<p>Ejemplo de Refinanciamiento</p>	 <p><b>TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL</b></p> <p>CLIENTE: CHACHO QUITO KLEBER PATRICIO CÉDULA: 010266763-2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>CAPITAL</th> <th>TASA</th> <th>CREDITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1,734.46</td> <td>15.55%</td> <td>157.00</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>FECHA</th> <th>CAPITAL</th> <th>INTERES</th> <th>DIVIDENDO</th> <th>CAPITAL REDUCIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2019-07-27</td><td>1,734.46</td><td>22.48</td><td>157.00</td><td>1,599.94</td></tr> <tr><td>2019-08-27</td><td>1,599.94</td><td>22.73</td><td>157.00</td><td>1,465.67</td></tr> <tr><td>2019-09-27</td><td>1,465.67</td><td>23.04</td><td>157.00</td><td>1,322.64</td></tr> <tr><td>2019-10-27</td><td>1,322.64</td><td>23.42</td><td>157.00</td><td>1,170.06</td></tr> <tr><td>2019-11-27</td><td>1,170.06</td><td>23.87</td><td>157.00</td><td>1,008.84</td></tr> <tr><td>2019-12-27</td><td>1,008.84</td><td>24.40</td><td>157.00</td><td>838.24</td></tr> <tr><td>2019-01-27</td><td>838.24</td><td>25.00</td><td>157.00</td><td>658.24</td></tr> <tr><td>2019-02-27</td><td>658.24</td><td>25.68</td><td>157.00</td><td>468.92</td></tr> <tr><td>2019-03-27</td><td>468.92</td><td>26.44</td><td>157.00</td><td>270.36</td></tr> <tr><td>2019-04-27</td><td>270.36</td><td>27.28</td><td>157.00</td><td>63.44</td></tr> <tr><td>2019-05-27</td><td>63.44</td><td>28.19</td><td>157.00</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>2019-06-27</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>157.00</td><td>0.00</td></tr> </tbody> </table>	CAPITAL	TASA	CREDITO	1,734.46	15.55%	157.00	FECHA	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO	2019-07-27	1,734.46	22.48	157.00	1,599.94	2019-08-27	1,599.94	22.73	157.00	1,465.67	2019-09-27	1,465.67	23.04	157.00	1,322.64	2019-10-27	1,322.64	23.42	157.00	1,170.06	2019-11-27	1,170.06	23.87	157.00	1,008.84	2019-12-27	1,008.84	24.40	157.00	838.24	2019-01-27	838.24	25.00	157.00	658.24	2019-02-27	658.24	25.68	157.00	468.92	2019-03-27	468.92	26.44	157.00	270.36	2019-04-27	270.36	27.28	157.00	63.44	2019-05-27	63.44	28.19	157.00	0.00	2019-06-27	0.00	0.00	157.00	0.00
CAPITAL	TASA	CREDITO																																																																						
1,734.46	15.55%	157.00																																																																						
FECHA	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO																																																																				
2019-07-27	1,734.46	22.48	157.00	1,599.94																																																																				
2019-08-27	1,599.94	22.73	157.00	1,465.67																																																																				
2019-09-27	1,465.67	23.04	157.00	1,322.64																																																																				
2019-10-27	1,322.64	23.42	157.00	1,170.06																																																																				
2019-11-27	1,170.06	23.87	157.00	1,008.84																																																																				
2019-12-27	1,008.84	24.40	157.00	838.24																																																																				
2019-01-27	838.24	25.00	157.00	658.24																																																																				
2019-02-27	658.24	25.68	157.00	468.92																																																																				
2019-03-27	468.92	26.44	157.00	270.36																																																																				
2019-04-27	270.36	27.28	157.00	63.44																																																																				
2019-05-27	63.44	28.19	157.00	0.00																																																																				
2019-06-27	0.00	0.00	157.00	0.00																																																																				

**Conclusión:**

Luego de revisar la información sobre el refinanciamiento en la ley vigente en el año 2018 del Interés por nuevo plazo es de 16,72% (según tasa del BCE) con respecto al interés del 15.55% generado en el refinanciamiento de la empresa podemos, indicar que se aplica lo establecido por el organismo de control.

Para respaldo del cliente, la empresa genera una tabla de amortización donde detalla el valor del capital, interés y dividendo; en el mismo que firman tanto el cliente como el jefe de crédito, quien es el responsable del refinanciamiento.

De acuerdo a lo conversado con el jefe de crédito de la compañía indico que el cliente refinanciado tiene que cumplir con su deuda de acuerdo a los valores ya reflejados en el sistema es decir la cuota más el valor de interés y el gasto de cobranza incurrido hasta el día que se realice el refinanciamiento; de igual manera al momento de refinanciar se seguirá el mismo procedimiento que se dio al otorgar el crédito es decir, llenado de solicitud, entrega de documentos de respaldo (planilla de servicio básico, rol de pagos, croquis), firma de pagaré, y garantía de ser necesario.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	08/07/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	08/07/2022

**Nombre de la empresa:** Comercializadora Alvarado & Asociados ELECTROFERTAS Cía. Ltda.

**Nombre de la Auditoría:** Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Período:** Año 2018

**Componente:** Área de Cobranzas

**Nombre del papel de trabajo:** Solicite la cartera de crédito del año 2018 y establecer indicadores de Rotación de Crédito e Incobrabilidad.

#### ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{952274,09}{461928,99} = 2,09 \text{ veces } \text{¢}$$

$$\text{Días de Cobranzas} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Días de Cobranzas} = \frac{360}{2,09} = 172 \text{ días } \text{¢}$$

En el año 2018 la compañía cobra en promedio 2,09 veces a sus clientes, es decir, cada 172 días, la recuperación de cartera no es eficiente porque cobra menos veces en el año, es decir, le toma más días en recuperar el dinero invertido.

#### ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{779017,80}{268422,03} = 3,48 \text{ veces } \text{¢}$$

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Días de Cobranzas} = \frac{360}{3,48} = 103 \text{ días } \text{¢}$$

En el año 2018 la comercializadora rotó 3,48 veces sus existencias, es decir, se tardó 103 días en desplazar su inventario.

### ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar Proveedores}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar Proveedores} = \frac{877334,14}{387439,37} = 2,36 \text{ veces } \text{¢}$$

$$\text{Días de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar Proveedores}}$$

$$\text{Días de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{3,36} = 152 \text{ días } \text{¢}$$

En el año 2018 la comercializadora paga en promedio 3,36 veces a sus proveedores, lo cual en días quiere decir que tarda alrededor de 152 días aproximadamente.

### CICLO OPERATIVO Y CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO

$$\text{C. Operativo} = \text{Días de Cuentas por Cobrar} + \text{Días de Inventario}$$

$$\text{C. Operativo} = 172 + 103 = 275 \text{ ¢}$$

$$\text{C. de Conversión del Efectivo} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Días de Cuentas por Pagar}$$

$$\text{CCE2018} = 275 - 152 = 123 \text{ ¢}$$

Según el ciclo operativo, el tiempo que la empresa necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo es de 275 días; además genera un ciclo de conversión de efectivo de 123 días, los cual indica que la compañía tiene que financiarse ya sea con recursos propios (patrimonio) o con recursos de terceros como Entidades Financieras.

**Conclusión**

De la información proporcionada por la compañía se determinó que durante el periodo examinado, la gestión que la empresa realiza para recuperar su cartera no es lo suficientemente eficiente porque se necesita de un promedio de 172 días para cobrar dicha cartera y de 123 días para pagar a los proveedores, por lo que la compañía debe financiar sus deudas con terceros para poder cumplir con todas sus obligaciones; situación que en un futuro podría provocar problemas de liquidez si la empresa sigue en estas tendencias.

<b>Elaborado por:</b>	Veronica Jarama/ Adriana Ulloa	<b>Fecha:</b>	12/07/2022
<b>Supervisado:</b>	Ing. Juan Carlos Aguirre	<b>Fecha:</b>	12/07/2022

## Anexo 9: Evidencia

### 1. Solicitud de Crédito Cliente

**CLIENTE** *electroOfertas* Cía. Ltda.

Fecha: **Solicitud de Crédito A 0078301** FACTURA N°: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL CLIENTE**

C.I.: \_\_\_\_\_ Cliente: Soltero Unión Libre Divorciado Viudo Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Casado Dirección: \_\_\_\_\_

Referencia Dirección: \_\_\_\_\_ A Nombre: \_\_\_\_\_ CNT: \_\_\_\_\_

Teléfono Convencional: \_\_\_\_\_

Claro: Movistar: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: Arriando Familiar Concesión

Domicilio: Propio Arriando Tel.: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Nombre Propietario: \_\_\_\_\_

Clave Catastral: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL TRABAJO**

N. Empresa: \_\_\_\_\_ No. Telf.: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**DATOS CONYUGE**

C.I.: \_\_\_\_\_ Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

N. Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**INGRESOS MENSUALES:** **INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE** **GASTOS MENSUALES:**

Sueldo Cliente: \_\_\_\_\_ Arriendo Mensual: \_\_\_\_\_

Ingresos Conyuge: \_\_\_\_\_ Alimentación: \_\_\_\_\_

Total Ingresos: \_\_\_\_\_ Total Egresos: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONAL Y FAMILIAR**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Telf. Domicilio: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Telf. Domicilio: \_\_\_\_\_

**AUTORIZACIÓN COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROOFERTAS CIA. LTDA.**

Yo, \_\_\_\_\_ con \_\_\_\_\_

ciudad (s) de identidad (es) \_\_\_\_\_ declaro y me responsabilizo que la información contenida con la \_\_\_\_\_

**Solicitud de Crédito A 0078301** es verídica. Así mismo autorizo a **COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROOFERTAS CIA. LTDA.** para que obtenga, reporte, solicite y divulgue mi comportamiento crediticio a los establecimientos de comercio, instituciones financieras, de crédito y cobranza, compañías de seguros, empleador o personas señaladas con referencia y cualquier central de información autorizada por la superintendencia de bancos, según las condiciones establecidas por los estatutos de control y vigilancia respectiva.

**TERMINOS DEL CONTRATO**

CANTIDAD	ARTICULO	MODELO	SERIE

ENTRADA: \_\_\_\_\_

# CUOTAS: \_\_\_\_\_ VALOR CUOTA \$: \_\_\_\_\_

VALOR TOTAL \$: \_\_\_\_\_

*electroOfertas* Cía. Ltda.

FIRMA DEL CLIENTE \_\_\_\_\_ FIRMA DEL CONYUGE \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

1 - \_\_\_\_\_

2 - \_\_\_\_\_

3 - \_\_\_\_\_

Firma Aprobación del Crédito \_\_\_\_\_

### 2. Solicitud de Crédito Garante

**GARANTE** *electroOfertas* Cía. Ltda.

Fecha: **Solicitud de Crédito A 0078301** FACTURA N°: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL CLIENTE**

C.I.: \_\_\_\_\_ Cliente: Soltero Unión Libre Divorciado Viudo Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Casado Dirección: \_\_\_\_\_

Referencia Dirección: \_\_\_\_\_ A Nombre: \_\_\_\_\_ CNT: \_\_\_\_\_

Teléfono Convencional: \_\_\_\_\_

Claro: Movistar: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: Arriando Familiar Concesión

Domicilio: Propio Arriando Tel.: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Nombre Propietario: \_\_\_\_\_

Clave Catastral: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL TRABAJO**

N. Empresa: \_\_\_\_\_ No. Telf.: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**DATOS CONYUGE**

C.I.: \_\_\_\_\_ Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

N. Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**INGRESOS MENSUALES:** **INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE** **GASTOS MENSUALES:**

Sueldo Cliente: \_\_\_\_\_ Arriendo Mensual: \_\_\_\_\_

Ingresos Conyuge: \_\_\_\_\_ Alimentación: \_\_\_\_\_

Total Ingresos: \_\_\_\_\_ Total Egresos: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONAL Y FAMILIAR**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Telf. Domicilio: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Telf. Domicilio: \_\_\_\_\_

**AUTORIZACIÓN COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROOFERTAS CIA. LTDA.**

Yo, \_\_\_\_\_ con \_\_\_\_\_

ciudad (s) de identidad (es) \_\_\_\_\_ declaro y me responsabilizo que la información contenida con la \_\_\_\_\_

**Solicitud de Crédito A 0078301** es verídica. Así mismo autorizo a **COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROOFERTAS CIA. LTDA.** para que obtenga, reporte, solicite y divulgue mi comportamiento crediticio a los establecimientos de comercio, instituciones financieras, de crédito y cobranza, compañías de seguros, empleador o personas señaladas con referencia y cualquier central de información autorizada por la superintendencia de bancos, según las condiciones establecidas por los estatutos de control y vigilancia respectiva.

FIRMA DEL CLIENTE \_\_\_\_\_ FIRMA DEL CONYUGE \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

1 - \_\_\_\_\_

2 - \_\_\_\_\_

3 - \_\_\_\_\_

Firma Aprobación del Crédito \_\_\_\_\_

### 3. Pagare

**PAGARE CON VENCIMIENTOS SUCESIVOS**

FORMA: FAC. SER: SOLICITUD:

USO: Debito y pagaré incondicionalmente a la orden de COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. en una ciudad o en el lugar donde fue emitido. La cantidad de dólares que en concepto de capital me obligo incondicionalmente a pagar de acuerdo con los siguientes vencimientos sucesivos:

En la fecha de vencimiento de los respectivos valores, me obligo además incondicionalmente a pagar a COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. la base de interés del ..... anual desde la fecha de suscripción de este pagaré hasta el vencimiento del plazo de los respectivos valores. En caso de mora en el pago de una o más de las divisiones del capital se mora se liquidará desde la fecha de vencimiento del primer capital o, si no se liquidó oportunamente hasta la fecha que se efectúe el pago de la obligación. COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. podrá declarar de pleno derecho vencido todos los vencimientos que se establecieron vigentes, por cuando no se hubieren pagados y proceder a reclamar judicial o extrajudicialmente el monto adeudado, además a todos los intereses, costas, gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive honorarios profesionales, que incurren la suscripción de este pagaré y su cobro, cuando oportunamente para establecer tales gastos la mora sucesivamente de acuerdo. En caso de incumplimiento de todo lo estipulado me obligo con todos mis bienes presentes y futuros propios y generanciales.

Siempre que los valores de este pagaré, en su calidad de deudor o garante sean más de uno, los términos del presente documento se entenderán en plural, igualmente, si el deudor es una persona jurídica, las declaraciones se entenderán hechas por su representante legal por sus propios derechos y por los que representa en ella. En caso de controversia las partes acuerdan someterse a cualquiera de los jueces de la sede de la Ciudad de ..... en la vía ejecutiva, para cuyo efecto renuncio y desistimiento de protesta, connotando el acuerdo de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo, para constancia se firma en la Ciudad de .....

Nombre: C.I. Dirección: a de de de

Nombre: C.I. Dirección: a de de de

VISTO BUENO a de de VISTO BUENO a de de

**FOR AVAL**  
Me comprometo en garantía y custodia solidaria del deudor ..... en todas y cada una de las obligaciones contraídas por el mismo en este documento a la orden COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. por lo de pagar las respectivas obligaciones comprometidas en todos mis bienes presentes y futuros, propios y generanciales y renuncio expresamente a los beneficios de orden y ejecución de domicilio, división y otros que pudieren favorecerme. Así mismo que constituyo pagador de las obligaciones del deudor contraídas en este pagaré, haciéndole deudor a toda brevedad posible. La presente garantiza y obligación solidaria subsistirá por todo el tiempo que dure o se encuentren vigentes las obligaciones a cargo del deudor principal y aun cuando se extinga el plazo establecido de las obligaciones a que accede este aval. Acepto que mi obligación como garante será válida aun cuando la obligación principal fuere nula por cualquier causa. Sin protesta. Exprese de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo, para constancia se firma en la ciudad de .....

Nombre: C.I. Teléfono: Dirección: a de de de

Nombre: C.I. Teléfono: Dirección: a de de de

4. Acta Transaccional

**ACTA TRANSACCIONAL Y CONTRATO DE DACION DE PAGO**

Compañía de la cual se declara el presente acto transaccional y contrato de dación de pago, por una parte YURY AMADEO ESPINOSA GARCÍA, GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. y por otra parte ..... para lo que, para efectos del presente instrumento se lo podrá llamar beneficiario.

**CLAUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES**  
Los hechos, actos y circunstancias, que dan origen a este instrumento se detallan en los siguientes rubros:

a. COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. El al legítimo titular y beneficiario de ..... (FACTURA # ..... obligación) contraída por el DEUDOR (contratado) en la SUCURSAL # ..... por un monto de USD .....  
b. EL DEUDOR ha incurrido en mora en el cumplimiento de su(s) obligación(es), debiendo a la fecha actual el valor de USD ..... por concepto de interés de mora, gastos de cobros judiciales y/o extrajudiciales y los honorarios, profesionales, que sumado (300%) valor(es) del (de) documento(s) subrota(d) en el literal anterior, resultan en una deuda que asciende a un total de USD .....  
c. Ante las imposibilidad de cancelar el deudor EL DEUDOR ha propuesto a COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. la entrega del (de) bien (es) de su propiedad que, según establecido en el presente acto transaccional y contrato de dación de pago a fin de extinguir, parcial o totalmente todo (s) obligación(es) pendiente(s) con COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA.

**CLAUSULA SEGUNDA: TRANSACCION Y CONTRATO DE DACION EN PAGO**  
Con este antecedente se da origen a este acto transaccional y contrato de dación de pago, que resulta en un acto de dación de pago, en virtud del cual el DEUDOR, a favor de COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. entrega el (de) bien (es) de su propiedad que, según establecido en el presente acto transaccional y contrato de dación de pago a fin de extinguir, parcial o totalmente todo (s) obligación(es) pendiente(s) con COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. en reserva nuda para sí y en que puede mediar algún reclamo posterior en otro tanto.

ARTICULO-MARCA-MODELO	SERIE	ESTADO FISICO			FUNCIONAMIENTO			VALOR
		R	F	M	S	N	NO	

B: Bueno R: Regular M: Malo

Dicho(s) bien(es) fue(n)to(s) legítimamente adquirida(s) por el DEUDOR a COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. tal como lo acreditan los documentos correspondientes, cuyos copias forman parte de este acto transaccional y contrato de dación de pago.

2.2. De ser el caso COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. en virtud de la entrega que se realiza, se compromete a reducir (de) cualquier resultado establecido por el valor del (de) bien (es) y entregar un certificado en este sentido al DEUDOR, de manera que no sea posible exigir reclamo posterior alguno, por el monto comprometido. Se da el presente consentimiento de que el monto de la obligación que queda pendiente (incluyendo en este tanto) a la suma de USD .....

**CLAUSULA TERCERA: INTERÉS DE MORA Y GASTOS DE COBRANZAS**  
Las partes acuerdan que todo impuesto y gasto de cobranza que resulte en virtud de la celebración del presente contrato, correrá por cuenta del DEUDOR.

**INTERÉS MORA** - CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES MONETARIAS, FINANCIERAS, DE VALORES Y SEGUROS LIBRO I SISTEMA MONETARIO Y FINANCIERO - SUBSECCION VI: TASA DE INTERÉS DE MORA Y SANCIÓN POR DEBIDO.

Art. 33.- Cualquier operación activa pactada a tasa de interés reajutable, corresponderá durante toda la vigencia del crédito al mismo porcentaje de crédito en el que fue clasificada dicha operación al momento en que fue instrumentada o al porcentaje correspondiente.

Art. 37.- Para los actos o contratos que se hubieren pactado fuera del sistema financiero nacional, o en transacciones diferentes a la concesión de créditos, y que incurran en mora la tasa de mora será la que resulte de aplicar a la tasa estipulada en el contrato, o a la tasa referencial del segmento al que corresponde la transacción, el recargo establecido en el artículo 33 del presente capítulo, según los días de retraso. La tasa de mora se aplicará únicamente al monto vencido del capital, desde la fecha del vencimiento de la obligación hasta la fecha del día en que se efectúe el pago.

DÍAS DE RETRASO RECARGO POR HASTA EL DÍA DE PAGO	MOROSIDAD HASTA
0 - 15	5%
16 - 30	7%
31 - 60	9%
MAS DE 60	10%

**GASTO DE COBRANZAS.** RESOLUCIÓN - SCVS/INC-DNCD-2016-015 DE FECHA 30 DE DICIEMBRE DE 2016 PUBLICADA EN EL R.O. 949 DE 21.02.2017

Art. 1.- Aprobados los valores máximos que, previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranzas por pago tardío de cuotas, de conformidad con la siguiente tabla:

RANGO DE VALOR DE LA CUOTA	RECARGO DE COBRANZAS POR PAGO TARDÍO DE LA CUOTA
USD \$ 19,99 O MENOR	USD \$ 3,00
USD \$ 20 hasta USD \$ 39,99	USD \$ 5,00
USD \$ 40 hasta USD \$ 59,99	USD \$ 9,00
USD \$ 60 a USD \$ 79,99	USD \$ 12,00
USD \$ 80 a USD \$ 100	USD \$ 15,00
Mayor a USD \$ 100	USD \$ 18,00

Los valores máximos aquí establecidos podrán cobrarse una sola vez por cada cuota vencida, sin importar el número de días o meses de atraso. Para que se genere el gasto de cobranzas deberá haber transcurrido 15 días.

**LOS COMPARECIENTES**

YURY AMADEO ALVARADO ESPINOSA GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CIA. LDA. C.I. DEUDOR

..... C.I. CONYUGE DEUDOR

5. Recibo de Cobranza Manual

**electroOfertas** De Vida **RECIBO DE COBRANZA** **A**  
**0020258**

MATRIZ CUENCA: Gran Colombia y Luis Cordero • Cel.: 099 374 6150  
 • Telf.: 283 4917 ext 734 y 735

CONCEPTO DE PAGO	[ ]	[ ]	CUOTA No.	[ ]
CODIGO	NOTA DE DEBITO	PRORROGA		
Apellidos y Nombres				
FACTURA	Importe	Sello y Firma:		
BANCO	P [ ]	Recargo		
CTA.				
No.	Descuento			
FECHA DE VENCIMIENTO				
TOTAL:				
FECHA DE PAGO	RECAUDADOR			

SON: \_\_\_\_\_ DOLARES

Sr. Cliente Por favor revisar el TOTAL COBRADO antes de firmar el recibo (Original y Copia)  
 NOTA: UNICO COMPROBANTE DE PAGO CUALQUIER INQUIETUD COMUNIQUESE CON NOSOTROS

FIRMA DE CLIENTE: \_\_\_\_\_

## 6. Recibo de Cobranza Digital

Comp. Manual A0015820  
 Agente A0161  
 Cliente 010297258-5  
 NAJERA AVILEZ PRISCILA ALEXANDRA  
 A.CUE.74 MONAY-VALLE-CA-ARIBAMBA-SANTA ANA-GUINGEO  
 Vencim. Factura Quota Valor

Que.Gran Colombia Matriz  
 2018-dec-12 09:33:28  
 Cancelacion A40002915

2018-12-05	A40000233	C 13	CREDITO	24.23
2018-12-05	A40000233	C 13	Interes X Mora	.11
2019-01-05	A40000233	C 14	CREDITO	.66

Total Dias Atraso 3.28  
 Total cancelado 25.00  
 Saldo pendiente 274.34

VRVUZLSVQJW

**lectroOfertas**

CLIENTE \_\_\_\_\_ Pag. 1/1

## 7. Reporte de Cartera

-4-

**OBJETIVOS POR ZONA**

(Fecha de cierre : 30-June -2022)

Esteban Armando A0539

Horno Nacional Y Bandera Nacional Telefono: 0884221471

Le Union

Trabajo:Horno Nacional Y Bandera Nacional Telefono:

Cuentas 6 Solicitud A066867 Valor 414.80 Dias: 234.18

Direccion: Telefono:

CON VARDS - TELF SAMSUNG GMA315Q A31 128GB

Comprobante	Vencimiento	# Cuota	Dias Atraso	Pagos	Saldo Cuota	Interes	Gastos	A Pagar
A2004481	2021-07-08	4/6	335	89.00	41.17	9.19	8.00	59.36
A20054491	2021-08-08	5/6	304	89.00	89.00	13.88	12.50	94.98
A2004481	2021-08-08	6/6	273	89.00	89.00	12.60	12.00	93.50
<b>Total Zona:</b>				<b>267.00</b>	<b>179.17</b>	<b>35.73</b>	<b>33.90</b>	<b>247.80</b>

Total Zona: 267.00 179.17 35.73 33.90 247.80

---

**Zona: E16** Cobrador: Bermeo Campoverde Esteban Armando A0539

Cliente: 01057586-4 Villa Riera Daniel Cornelio Domicilio: Paula Chican Y Cipriani Telefono: 0968694714

CASA DE 2 PISOS COLOR DURAZNO TECHO ROJO FRENTE A Chiclan

Trabajo: Chiclan Direccion Trabajo:Av Coronado Vitorrella Y Carlos Tosi Parque Indus Telefono: 2860566

Comprobante: A01000991 Fecha: 2019-08-31 Cuentas 19 Solicitud A0602259 Valor 1.068.00 Dias: 1239.29

Garante: Direccion: Telefono:

Producto: - TEL. CELULAR SAMSUNG GALAXY A305G A30 32GB - TEL. CELULAR SAMSUNG GALAXY A305G A30 64GB

Comprobante	Vencimiento	# Cuota	Dias Atraso	Pagos	Saldo Cuota	Interes	Gastos	A Pagar
AD A01000991	2021-02-29	15/18	470	56.00	56.00	17.55	8.00	82.55
AD A01000991	2021-03-26	16/18	439	56.00	56.00	18.39	8.00	81.39
AD A01000991	2021-04-26	17/18	408	56.00	56.00	19.23	8.00	80.23
AD A01000991	2021-05-24	18/18	380	56.00	56.00	14.19	8.00	79.19
<b>Total Zona:</b>				<b>224.00</b>	<b>224.00</b>	<b>63.36</b>	<b>36.80</b>	<b>323.36</b>

Total Zona: 224.00 224.00 63.36 36.80 323.36

---

Cliente: 17952700-3 Ortiz Muñoz Manuel Macario Domicilio: Bermeo Cristo Del Consuelo Telefono: 0987023085

CASA DE 1 PISO COLOR LADRILO VISTO Puate

Trabajo: Guardia De Seguridad Direccion Trabajo: Colegio Agronomico Salazar Telefono:

Comprobante: A20003837 Fecha: 2020-09-12 Cuentas 6 Solicitud A0667186 Valor 154.00 Dias: 254.41

Garante: Bermeo Cabrera Maria Teresa Direccion: Tarcu Y General Torres Entre Presidente Cd Direccion: CASA DE 1 PISO Cd

Producto: - COCINETA ECOGAS RAGAZA INOX PLUS ENCENDIDO

Comprobante	Vencimiento	# Cuota	Dias Atraso	Pagos	Saldo Cuota	Interes	Gastos	A Pagar
AD A20003837	2021-03-12	6/6	453	19.00	17.76	5.36	3.00	26.12
<b>Total Zona:</b>				<b>19.00</b>	<b>17.76</b>	<b>5.36</b>	<b>3.00</b>	<b>26.12</b>

Total Zona: 19.00 17.76 5.36 3.00 26.12

---

**Zona: E17** Cobrador: Bermeo Campoverde Esteban Armando A0539

Cliente: 010522705-2 Illescas Zhuno Miriam Alexandra Domicilio: Jima Barrio 12 De Noviembre Telefono: 2418361 0867146071

CASA DE UN PISO DE ADOBE AL FRENTE DE LA QUESERIA JJ Jima

Trabajo: Hacienda Gros Del Espazo Direccion Trabajo: Erusu Telefono: 0019147788557

Comprobante: A06002147 Fecha: 2020-01-10 Cuentas 12 Solicitud A0664428 Valor 1.626.00 Dias: 1070.74

Garante: Direccion: Telefono:

Producto: - COMP. HP G7 /C7 8565U /Iva 8GB / 1TB / GRAFICA 2GB - EXPRIMIDOR OSTER 4175 - TOMATODO DEPORTIVO IMPORTADO

Comprobante	Vencimiento	# Cuota	Dias Atraso	Pagos	Saldo Cuota	Interes	Gastos	A Pagar
AD A06002147	2020-11-24	8/12	561	133.00	133.00	53.57	20.04	82.61
AD A06002147	2020-12-24	9/12	531	133.00	133.00	47.08	18.00	198.08

Total Zona: 266.00 266.00 100.65 38.04 484.69

Fecha Impresion: 08-06-2022 10:07:04 Pag. 3 / 72 r530kven

8. Memorándum entregado al personal

DE: TEC. CHRISTIAN ULLOA (SUPERVISOR DE COBRANZAS)

PARA: ING. YURY ALVARADO (GERENTE)

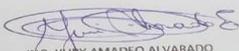
ASUNTO: OBJETIVOS DE CARTERA CUENCA 2

SALUDOS,

Mediante el siguiente escrito procedo a enviar los nuevos objetivos de la cartera ciudad de CUENCA 2) como gestora la Sra. Gabriela nieto, asi mismo tendrá como soporte al cobrador sr. Christian Jaén.

CUENCA 2			
TRAMOS	OBJETIVO	% PAGO CALL	% PAGO COBRADOR
0-30	18	0.5	0.25
31-60	10	0.6	0.3
61-90	6	2	1
91-120	4	2	3
121-150	2	2	3
151-180	2	2	3
181-210	2	2	3
210-240	2	2	3
240-270	2	2	3
271-300	2	2	3
301-330	2	2	3
331-360	2	2	3
2020	5	2	7
2019	3.33	2	7
2018	2	2	7
2017	1	5	7

ATT.

  
 ING. YURY AMADEO ALVARADO  
 GERENTE

TEC. CHRISTIAN ULLOA  
SUPERVISOR

6.42

## Anexo 10. Protocolo



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS A LA  
COMERCIALIZADORA ALVARADO & ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.,  
MATRIZ CUENCA POR EL PERIODO 2018.”**

Trabajo de Titulación previo la obtención del Título de Contador Público Auditor

**Modalidad:** Proyecto Integrador

**AUTORES:**

Miriam Veronica Jarama Villa C.I.:0107157182

Karen Adriana Ulloa Alvarado C.I.: 0104838669

**DIRECTOR:**

Ing. Juan Carlos Quezada Aguirre

C.I.:0301532537

Cuenca-Ecuador

2020

**PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL****Pertinencia Académico – Científica**

La aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas a la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., matriz Cuenca por el periodo 2018, permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, con el fin de determinar si la empresa maneja el departamento de crédito y cobranza de acuerdo a los principios de eficiencia, eficacia y economía porque es de vital importancia evaluar constantemente la gestión en el manejo de las actividades de una empresa para de esta manera saber si la misma logra cumplir sus objetivos.

**Pertinencia Social**

El proyecto integrador se desarrollará en la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda. Matriz Cuenca, por medio de una Auditoría De Gestión aplicada al Departamento Crédito y Cobranzas, objetivo por el cual, se pretende obtener resultados que sirvan para ayudar al mejoramiento de las operaciones de la compañía y así lograr una correcta toma de decisiones por parte de los encargados del departamento.

La auditoría de gestión permitirá evaluar de forma objetiva y concreta las actividades, operaciones, al igual los procesos que se están llevando a cabo y verificar si estos están orientados al cumplimiento de sus objetivos. Y todo eso ayudará a la compañía a plantear o reformular sus estrategias para alcanzar los resultados esperados.

**Delimitación del problema**

El presente proyecto integrador consiste en realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas a la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., matriz Cuenca por el periodo 2018.

**JUSTIFICACIÓN**

La Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca, se dedica a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos para el hogar y oficina, fue constituida en el año 2004 como Persona Natural, y, a partir del mes de mayo del año 2017, se convirtió en Compañía Limitada, cuenta con 18 sucursales a nivel de todo el país que ofrecen electrodomésticos y artículos para el hogar con el mejor servicio y calidad, así mismo, dispone de un total de 108 empleados, entre ellos el personal encargado del área administrativa, cobranzas, y ventas. En la actualidad la empresa se encuentra en crecimiento continuo, en el año 2018 registró ingresos de \$ 1, 769,518.35.

Con 13 años de trayectoria en el mercado nacional, día tras día, la gestión de las operaciones dentro del departamento de cobranzas crecen de tal manera que es necesario asegurar que los recursos estén siendo utilizados de manera eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar los objetivos, sin embargo, a partir de su constitución la compañía no ha sido sujeta una Auditoría de Gestión, por lo que, con esta investigación se pretenda llevarla a cabo debido a la necesidad del Gerente de la Empresa por conocer la situación actual de la gestión del departamento de crédito y cobranzas.

La realización de la auditoría en el departamento de créditos y cobranzas permitirá verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y evaluar los riesgos existentes, mismos que pueden ser originados por situaciones internas y/o externas y que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos, siendo uno de ello, la recuperación de cartera; por otro lado, la gerencia quedará dotada de una herramienta de gestión que contribuirá a una administración efectiva.

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias que es ejecutado para proporcionar una evaluación sobre el desempeño de una organización con un enfoque de mejora de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos, así como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normativa establecida, análisis de operaciones realizadas, cumplimiento de metas y objetivos y todos los aspectos que guarden relación con el proceso de evaluación de la gestión de la empresa. (González, 2018)

**PROBLEMA CENTRAL**

La Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca, en los últimos años ha presentado un crecimiento económico importante debido a un incremento en su nivel de ventas, de las cuales un 30% son en efectivo y la diferencia son otorgados a crédito a cuotas accesibles; lo que ha generado que exista dentro de la empresa un sobreendeudamiento de sus clientes, puesto que al momento de dar el crédito no se realiza un análisis adecuado sobre la capacidad de pago del cliente, así mismo existe una falta de compromiso por parte de los encargados del departamento de crédito al no cumplir con las políticas establecidas por la compañía al momento de aprobar el crédito.

Debido a esto, el Gerente de la compañía, considerando que la auditoría de gestión es una técnica que permite medir el desempeño de los procesos y establecer recomendaciones, ha solicitado la ejecución de la misma en la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., matriz Cuenca, con el fin de que se evalúe el proceso administrativo llevado a cabo dentro del departamento de Crédito y Cobranzas; frente a ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿La Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., matriz Cuenca por el periodo 2018 permitirá determinar el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas, ¿y recomendar herramientas de mejora para incrementar su nivel de rentabilidad?

**OBJETIVOS****Objetivo General:**

Realizar una auditoría de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., a fin de determinar el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas y recomendar herramientas de mejora de los procesos operativos para incrementar su nivel de rentabilidad.

**Objetivos Específicos:**

- Conocer aspectos generales de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., y en específico, los procesos que se lleva a cabo en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

- Ejecutar las fases de la auditoría de gestión con el fin de determinar los hallazgos y respaldarlos con evidencia
- Elaborar el informe de auditoría de gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitan a la Gerencia mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía llevados a cabo dentro del departamento de crédito y cobranzas.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de dar cumplimiento al propósito de esta investigación, se realizará una investigación descriptiva, puesto que, se obtendrá una visión general del proceso llevado a cabo en el departamento de crédito y cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda.; exploratoria, ya que se va a indagar información general y específica, de la compañía; documental, se acudirá a revisar documentación otorgada por la empresa, tales como: reglamentos, informes, indicadores financieros, etc.; y, explicativa, se busca la relación causa-efecto de los fenómenos que se van a analizar durante la auditoría.

### Enfoque de investigación

Para la presente investigación se aplicará un enfoque de investigación mixto, es decir, de forma cuantitativa y cualitativa, cuantitativa, porque involucra un proceso de estudio numérico a partir de información obtenida del cuestionario aplicado, y de la información proporcionada por la empresa que servirá para comprobar un determinado hecho.; y cualitativo, porque se realizará una revisión subjetiva e inductiva misma que servirá para formular propuestas de interpretación.

### Métodos de Investigación

**Método Inductivo:** es descrito como un conjunto de actividades que se formulan de acuerdo con una serie de pasos específicos, postulados con el fin de llegar a un resultado determinado (Prieto, 2017). Mediante la observación y registro de hechos específicos se llegará a tener una visión general del problema que acarrea a la empresa para poder establecer acciones correctivas.

**Método Deductivo:** basa sus conocimientos en determinados fundamentos teóricos generales, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares (Prieto, 2017). Se analizará hechos que parta de lo general hacia lo particular para determinar elementos puntuales o específicos durante el desarrollo del proyecto integrador.

## Fuentes de información

**Fuente Primaria:** Es aquella donde la información se obtiene directamente del sujeto, que puede ser un grupo de personas o una sola, se desarrolla específicamente para explorar un determinado problema que requiere de un estudio más profundo. Para la presente investigación se obtendrá información directa del Gerente y personal involucrado con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda.

**Fuente Secundaria:** es toda la información que se recoge de investigaciones o estudios ya realizados por otros investigadores, es decir, información que existe de ante mano recolectada y construida por terceras personas a través de fuentes bibliográficas como: libros, artículos científicos, tesis, páginas web, etc.

## Técnicas e instrumentos de investigación.

Para la presente investigación se desarrollará una encuesta y entrevista que estará dirigida al Gerente y personal involucrado con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Alvarado & Asociados Electrofertás Cía. Ltda., así mismo, se aplicará la observación directa.

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Auditoría

Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que, el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados.

De acuerdo a Sandoval (2012) la auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad sea confiable, veraz y oportuna, en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumpla con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

Por su parte, Sotomayor (2008) menciona que la auditoría es la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados.

## **1.2 Gestión**

“La Gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (Blanco, 2012, pág. 412).

Los autores Salazar, Montilla & Mejía (2014) en su libro Control y Evaluación de la Gestión Organizacional indican que la “gestión consiste en el trabajo continuo de todos los miembros de la organización para la administración de los procesos, utilizando de manera eficaz y eficiente los recursos disponibles con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa” (pág. 161).

## **1.3 Auditoría de Gestión**

De acuerdo a García (2008) la auditoría de gestión:

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con los objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollo de recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado. (pág. 7)

Por su parte, Blanco (2012) indica que:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (pág. 421)

A esto, González (2013) manifiesta que es aquella que se realiza para evaluar el logro de los objetivos y metas previstos por una organización en forma integral, sectorial u operacional –hace a la eficacia-, la correcta utilización de los recursos- hace a la eficiencia- y la actuación y posicionamiento de la entidad desde el punto de vista competitivo.

### 1.3.1 Elementos de Auditoría de Gestión

Los elementos de la auditoría de gestión son:

**Eficacia:** Consiste en el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos planeados por la organización, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello. (Maldonado, 2011)

**Eficiencia:** Está relacionado con el uso eficiente de los recursos que dispone la organización para la consecución de los objetivos establecidos. (Maldonado, 2011)

**Economía:** consiste en las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable. (Maldonado, 2011)

### 1.3.2 Importancia de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión ayuda a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz, descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial; se trata de una herramienta que asesora y guía a la gerencia en la consecución de las metas. (Biler S. , 2017)

### 1.3.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (Blanco, 2012, pág. 421)

### 1.3.4 Alcance de la Auditoría de Gestión

Conforme Blanco (2012) la auditoría de gestión tiene los siguientes alcances:

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Comprobar la confiabilidad de la información que se toma de base para el cálculo de los indicadores de gestión.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos importantes de la compañía.
- Evaluar la estructura organizacional de la compañía. (pág. 42)

### **1.3.5 Fases de la Auditoría**

Cualquier examen de auditoría debe cumplir y seguir un proceso, mismo que inicia por la planificación, continuando con la ejecución, presentación del informe y seguimiento posterior.

#### **Fase I: planificación**

Consiste en crear la forma en cómo se va a realizar la auditoría, existen dos tipos de planificación: la preliminar, que es obtener información general sobre la empresa, y la específica, que busca evaluar el control interno en la organización.

#### **Fase II: ejecución**

Corresponde a la fase de aplicación de todos los procedimientos y técnicas de auditoría, para encontrar los hallazgos que deben estar sustentados en las diferentes evidencias analizadas.

#### **Fase III: comunicación de resultados**

Consiste en elaborar el informe de auditoría con base a los hallazgos encontrados.

#### **Fase IV: seguimiento**

Es verificar que las recomendaciones dadas en el informe final sean cumplidas de manera oportuna y adecuada.

### **1.4 Indicadores**

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados. (García , 2008)

Según el autor Finkowsky (2013) con un indicador se puede realizar comparaciones, analizar tendencias, predecir cambios; dentro del ámbito empresarial, a través de un indicador se puede conocer su situación financiera y económica.

#### **1.4.1 Características que debe reunir un indicador**

De acuerdo a Finkowsky (2013) para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

#### **1.4.2 Indicadores de Gestión**

Dentro del ámbito administrativo, la aplicación de un indicador tiene como propósito evaluar, en términos cualitativos y cuantitativos, el cumplimiento de las diversas etapas a partir de las funciones preestablecidas. (Finkowsky, 2013)

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar las operaciones o actividades que se desarrolla en un negocio.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.
-

### 1.4.3 Tipo de Indicadores de Gestión

Conforme Blanco (2012) existen dos tipos de indicadores:

**Indicadores Cuantitativos:** Son datos numéricos de los valores de una empresa que se sintetizan, organizan y se miden para obtener conclusiones de la evaluación o investigación llevada a cabo.

**Indicadores Cualitativos:** Son datos no numéricos, resumidos, y organizados en forma subjetiva, de los cuales se obtienen conclusiones acerca del manejo de una entidad.

## 1.5 Control Interno

El control interno es el conjunto de medidas que adopta una organización para poder desarrollar su cometido, el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas, con fines de:

- Promover la eficiencia operativa y la adhesión a las reglas establecidas por la dirección
- Verificar la exactitud y la confiabilidad de los datos.
- Salvaguardar bienes, valores, propiedades y demás los activos de la entidad. (González, 2013)

Montaño (2014) menciona que la evaluación del control interno busca diagnosticar las fortalezas y las debilidades del sistema, el alcance, naturaleza, momento y contenido de las pruebas y procedimientos que deben ponerse en práctica con base al nivel de confianza ofrecido por el propio control interno para cumplir los objetivos establecidos por la auditoría.

### 1.5.1 Modelo de control interno COSO

Este modelo, por sus siglas en inglés, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), surge como iniciativa para revisar el control interno de una organización.

Los elementos que integran el modelo Coso I son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

## 1.6 Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que el auditor emita una opinión desacertada o incorrecta debido a que no se encontraron errores o irregularidades significativos en los procesos por la inobservancia de la información. (Blanco, 2012)

### 1.6.1 Tipo de riesgos

**Riesgo Inherente:** Es una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores o irregularidades significativas, antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. (Arens, Randal, & Mark, 2007)

**Riesgo de Control:** Es una medición de la evaluación que hace el auditor de los sistemas de control interno de la entidad, los mismos que pueden presentar limitaciones para detectar irregularidades derivadas del mismo; es por ello que siempre existirá el riesgo de control en la organización.

**Riesgo de Detección:** “Es responsabilidad directa del auditor independiente, y consiste fundamentalmente en la posibilidad de que este cometa errores a lo largo del desarrollo de la auditoría de los estados financieros de una entidad, los cuales lo conduzcan a emitir una opinión equivocada” (Figueroa, 2009, pág. 11).

## 1.7 Evidencia de Auditoría

Se define como aquella información o hechos que utiliza el auditor para comprobar si las actividades que se están auditando, se presentan o no de acuerdo con los estándares y criterios establecidos; o también, como los hechos que se obtiene durante el trabajo de campo para documentar y justificar las observaciones y conclusiones. La evidencia es el eje central, que soporta la veracidad de auditoría. (García, 2008)

### 1.7.1 Atributos de la Evidencia

- **Suficiente:** Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia.
- **Competencia:** Para que la evidencia sea competente, esta debe guardar relación con el alcance de la auditoría y además ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad. (Cubero, 2009)

- **Pertinacia o Relevancia:** Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico. Para que la evidencia sea relevante, esta debe relacionarse con el objetivo de la auditoría que se está probando. (Cubero, 2009)

## 1.8 Hallazgo de auditoría

Es el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual a un departamento u área determinada, es decir, se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría. (García, 2008)

### 1.8.1 Atributos del Hallazgo

- Condición: Comunicar que no se cumplió alguna norma
- Criterio: Norma establecida con el cual se evalúa una situación.
- Causa: Razón principal por qué sucedió.
- Efecto: Resultado de no haber cumplido el criterio.

## 1.9 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son los registros donde se describen técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones alcanzadas. Estos papeles brindan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. (Finkowsky, 2013)

Los papeles de trabajo se elaboran sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proceso de auditoría.
- Cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicación de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Comentarios acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

### **1.10 Programas de Auditoría**

Es el listado de los procedimientos de auditoría a realizarse, ya sea a una específica o completa, siempre incluye, tamaños de muestras, partidas a escoger, y la duración propicia de las pruebas.

### **1.11 Pruebas de Auditoría**

Se pueden aplicar pruebas de cumplimiento o de acatamiento, que es la revisión de los sistemas establecidos por la entidad para observar cómo funciona efectivamente la entidad, y sustantivas o de procedimientos analíticos, que permite precisar y comprobar la información referida en los procesos de apoyo de la organización.

### **1.12 Informe de Auditoría**

Un informe consigna los resultados de la auditoría, en el cual, se debe plasmar claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditado, el objeto de la revisión, duración, alcance, recursos y métodos empleados, por lo que, los resultados, conclusiones y recomendaciones deben tener:

- Objetividad: Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad: Disponibilidad de la información en tiempo y lugar
- Claridad: Fácil comprensión del contenido
- Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad: Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la materia de servicios.
- Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas. (Finkowsky, 2013, pág. 105)

### **1.13 Crédito y Cobranzas**

#### **1.13.1 Departamento de Créditos y Cobranzas**

En la actualidad el departamento de créditos y cobranzas cumple un papel importante en el proceso de la empresa, ya que son los encargados del control de crédito y dar su respectivo seguimiento, así mismo el departamento es responsable de analizar al cliente y su capacidad de pago antes de que este adquiera un bien o servicio.

#### **1.13.2 Importancia**

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor. (Haro, 2014)







## ESQUEMA TENTATIVO

- RESUMEN
- ABSTRACT
- ÍNDICE
- RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR
- RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD
- AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA
- INTRODUCCIÓN
- JUSTIFICACIÓN
- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- OBJETIVOS
  - Objetivo General.
  - Objetivos Específicos
- DISEÑO METODOLÓGICO
  - Tipo de Investigación
  - Método de Investigación

<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA COMERCIALIZADORA ALVARADO &amp; ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA.</b>	
--	--

1.1	Generalidades
1.1.1	Reseña Historia
1.1.2	Ubicación
1.1.3	Misión
1.1.4	Visión
1.1.5	Valores
1.1.6	Objetivos
1.1.7	Estructura Organizacional
1.1.8	Políticas Institucionales
1.1.9	Plan Estratégico
1.1.10	Análisis FODA
1.1.11	Mercado Objeto

1.1.12	Productos
1.1.13	Base legal
1.1.14	Situación Económica y Financiera
1.1.14	Análisis del sistema de Crédito y Cobranzas
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
2.1	Auditoría de Gestión
2.1.1	Definiciones
2.1.2	Elementos
2.1.3	Importancia
2.1.4	Objetivos
2.1.5	Alcance
2.1.6	Control Interno
2.1.7	Riesgos de Auditoría
2.1.8	Pruebas de Auditoría
2.1.9	Programa de Auditoría
2.1.10	Técnicas de Auditoría
2.1.11	Papales de Trabajo
2.1.12	Marcas de Auditoría
2.1.13	Hallazgos de Auditoría
2.1.14	Evidencia: Definiciones y Tipos
2.1.15	Indicadores de Gestión
2.2	<b>METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>
2.2.1	Planificación Preliminar
2.2.2	Planificación Específica
2.2.3	Ejecución
2.2.4	Comunicación de Resultados: Informe final de la Auditoría
<b>CAPÍTULO III: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS A LA COMERCIALIZADORA ALVARADO &amp; ASOCIADOS ELECTROFERTAS CÍA. LTDA., MATRIZ CUENCA.</b>	

<b>Aplicación Teórica.</b>	
3.	Orden de Trabajo
3.1	Notificación de Inicio
3.1.1	Planificación Preliminar
3.1.2	Programa de Planificación Preliminar
3.1.3	Reporte de Planificación Preliminar
3.2	Planificación Específica
3.2.1	Programa de Planificación Específica
3.2.2	Evolución de Control Interno
3.2.3	Matriz de Riesgo de Auditoría
3.2.4	Informe de Control Interno
3.2.5	Programa de Trabajo
3.3	Ejecución del Programa de Trabajo
3.4	Comunicación de Resultados
3.4.1	Informe de Auditoría
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1	Conclusiones
4.2	Recomendaciones
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

**Bibliografía**

- Arens, A., Randal, J., & Mark, S. (2007). *Auditoría un enfoque Integral* (Decimoprimer edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Biler, S. (6 de marzo de 2017). *Auditoría. Elementos esenciales*. (R. C. Ciencias, Ed.) Recuperado el 17 de Enero de 2020, de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/379/439>
- Blanco, L. (2012). *Auditoría Integral: Normas y Procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 25 de Enero de 2020, de [https://kupdf.net/download/auditoria-integral-normas-y-procedimientos-2a\\_5b92bcace2b6f5292ca57d92\\_pdf](https://kupdf.net/download/auditoria-integral-normas-y-procedimientos-2a_5b92bcace2b6f5292ca57d92_pdf)
- Cubero, T. A. (2009). *Manual Específico de Auditoría ded Gestión (Auditoría Interna)*. Cuenca. Recuperado el 21 de Enero de 2020, de <https://es.slideshare.net/amonto/1-manual-auditoria-gestion-ecuador-2009>
- Figuroa, V. M. (2009). *Dialnet*. Recuperado el 28 de enero de 2020, de El Riesgo de Auditoria y sus Efectos Sobre el Trabajo del Auditor Independiente: <file:///C:/Users/pared/Downloads/Dialnet-EIRiesgoDeAuditoriaYSusEfectosSobreEITrabajoDelAud-3201923.pdf>
- Finkowsky, E. F. (2013). *Auditoría Administrativa Evlución y Diagnóstico Empresarial* (TERCERA EDICIÓN ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 24 de Enero de 2020
- García, R. (2008). *Auditoria de Gestión, Coneptos y Métodos*. La Habana: EDITORIAL FÉLIX VARELA. Recuperado el 17 de Enero de 2020, de [https://www.academia.edu/35713004/Auditoria\\_de\\_Gestion](https://www.academia.edu/35713004/Auditoria_de_Gestion)
- González, I. P. (04 de 2018). "*Auditoría un enfoque de gestión*". Recuperado el 19 de 12 de 2019, de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- González, L. (2013). *Compendio de Auditoría*. Buenos Aires: EDICON. Recuperado el 24 de Enero de 2020
- Haro, L. (9 de junio de 2014). *Prezi*. Recuperado el 27 de enero de 2020, de Crédito: <https://prezi.com/ao9nyqzgzev/credito/>

- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (4ta Edición ed.). Quito: Edinum. Recuperado el 25 de enero de 2020
- Montaño, F. X. (2014). *Auditoría de las áreas de la empresa* (1a. edición ed.). Bogotá: IC Editoría. Recuperado el 24 de Enero de 2020
- Prieto, B. J. (15 de Diciembre de 2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Obtenido de Cuadernos de Contabilidad: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/18-46%20\(2017\)/151556547004/#151556547004\\_ref6](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/18-46%20(2017)/151556547004/#151556547004_ref6)
- Salazar Montes, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y Evaluación de la gestión organizacional*. Recuperado el 25 de enero de 2020
- Sandoval, H. M. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Tlalnepantla: RED TERCER MILENIO S.C. doi:[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)
- Sotomayor, A. A. (2008). *AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROCESO Y APLICACIÓN*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Recuperado el 16 de Enero de 2020, de <https://www.academia.edu/16342078/Auditoria-administrativa-1ed-sotomayor>