



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad y Auditoría

**Auditoría de Gestión al proceso de recuperación de cartera de la
empresa Jarquifar Cia. Ltda. del periodo 2017**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera en

Contabilidad y Auditoría

Autor: María Cristina Morales Moscoso

Director: Eco. Fernando Morocho

Cuenca, Ecuador 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres ya que gracias a su apoyo incondicional he logrado cumplir esta meta ya que se el esfuerzo que hicieron para que yo culmine mis estudios. No hay palabras que expresen lo mucho que significa lo que han hecho mis padres para mí.

María Cristina Morales

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la empresa Jarquifar Cia. Ltda; de manera especial al Ing. Mauricio Jara por permitirme la elaboración de esta tesis, de igual manera al Eco. Fernando Morocho por su dirección y constante apoyo antes, durante y después del desarrollo de este trabajo.

INDICE

Resumen	I
Abstract	II
CAPÍTULO I	1
Introducción	1
Antecedentes históricos de la empresa	1
Accionistas	1
Misión	1
Valores Organizacionales	2
Trabajo en equipo	2
Actitud de Liderazgo	2
Vocación de servicio para satisfacer al cliente	2
Objetivos	2
Base legal	2
Análisis FODA:	2
Organigrama	5
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE JARQUIFAR CIA LTDA	6
ROLES Y FUNCIONES	6
CAPITULO II	7
ANTECEDENTES TEÓRICOS	7
Introducción	7
Antecedentes teóricos de auditoria	7
Definición de Auditoria	8
Tipos de auditoría	8
AUDITORIA DE GESTION	9
Definición de Auditoría de Gestión	9
Eficiencia	9
Eficacia	9
Economía	10

Importancia La auditoría de gestión	10
Objetivos de la auditoría	10
Alcance de auditoría	10
Riesgos de Auditoría.....	11
Evidencia de Auditoría	11
Clases de evidencia.....	12
Técnicas de recolección de información.....	12
Papeles de trabajo	13
Marcas de Auditoría.....	13
Muestreo	14
Indicadores de gestión	15
Procesos de la auditoría	16
1. Planificación	16
2. Ejecución de la auditoría.....	21
3. Comunicación de resultados	22
4. Seguimiento	23
Cartera de vencida	24
Cartera vencida.	24
Mora.....	24
La cartera vencida.....	24
CAPITULO III.....	26
APLICACIÓN DE LA FASES DE AUDITORÍA DE GESTION AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	26
Primera Parte: Conocimiento preliminar	26
ENTREVISTA AL GERENTE Ing. Florencio Mauricio Jara Arévalo.....	35
MEMORANDO DE LA PLANIFICACION PRELIMINAR	44
Objetivos Estratégicos	47
Segunda Parte: Planificación Específica	51
Tercera Parte: Ejecución	83
Cuarta Parte: Comunicación de Resultados.....	113
INFORME DE AUDITORIA	115
CONVOCATORIA	126
ACTA DE CONFERENCIA FINAL	127

INFORME FINAL.....	140
Asunto: Plan de Implementación de recomendaciones	141
CAPÍTULO IV	147
Conclusiones y recomendaciones	147
BIBLIOGRAFIA.	152
ANEXO 1.....	154
ANEXO # 2.....	158
ANEXO # 3.....	165

Resumen

A través de este proyecto de investigación se pretende realizar una auditoría de gestión a la empresa Jarquifar Cia. Ltda, para evaluar el grado de eficiencia con el que se manejan los recursos de la entidad en relación con el proceso de recuperación de cartera aplicando los conceptos básicos de auditoría; y, desarrollando cada una de las etapas correspondientes. Este estudio tiene como objetivo evaluar de manera cualitativa y cuantitativa la información obtenida para determinar las causas principales del problema que presenta la empresa referente a la recuperación de cartera del año 2017 y establecer las recomendaciones respectivas.

Palabras clave: Auditoría, eficiencia, recursos, cualitativo, cuantitativo, empresa, cartera.

Abstract

Through this research project a management audit to the company Jarquifar Ltd. was performed to evaluate the degree of efficiency with which the company resources related to portfolio recovery are handled. The basic concepts of auditing were applied each of the corresponding phases of management audit were developed. The objective of this study was to qualitatively and quantitatively evaluate the obtained information to determine the main causes of the company's problem of portfolio recovery for 2017 and provide the respective recommendations.

Key Words: Audit, efficiency, resources, qualitative, quantitative, enterprise, portfolio.



Translated by,


Ana Isabel Andrade

CAPÍTULO I

Introducción

El objetivo del presente capítulo es el conocimiento íntegro y general de la empresa Jarquifar Cia. Ltda.; el cual es necesario para el análisis de la situación actual de la empresa, en él se detallan aspectos como: antecedentes históricos de la empresa, accionistas, misión, visión, valores organizacionales, objetivo, FODA y el organigrama; mismos que han sido posibles conocer gracias a la colaboración de los empleados de la empresa al brindar la información necesaria.

Antecedentes históricos de la empresa

La empresa Jarquifar Cia. Ltda. Fue constituida el 8 de mayo del 2006 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay ante el doctor Homero Moscoso Jaramillo notario octavo del cantón Cuenca el cual por medio de escritura pública de constitución de una compañía de responsabilidad limitada bajo la denominación Jarquifar Cia. Ltda. Dedicada a la importación, exportación, compraventa, representación, distribución y consignación de fármacos insumos médicos y productos alimenticios. La representación de consorcios farmacéuticos internacionales y comercialización y distribución de sus medicamentos
Idea que nace en la década de los 90, como iniciativa de un grupo familiar con presencia en el mercado farmacéutico nacional; orientado al mejoramiento de sus procedimientos. Es una opción de trabajo para varias familias a nivel del país y un referente de calidad, así como una alternativa de tratamiento para varias situaciones de salud de la familia ecuatoriana.

Accionistas

Luis Eduardo Cordero Sánchez

Florencio Mauricio Jara Arévalo

Elsa Diocelina Jara Arévalo

Misión

Contribuir a la calidad de vida de los y las ecuatorianas, ofreciendo productos de calidad, que se conviertan en un apoyo a la salud pública.

Visión

Al 2020, queremos ser reconocidos como la empresa ecuatoriana con más rápido crecimiento, tanto en el cumplimiento de las metas financieras como en la implementación de normas y procedimientos que nos conviertan en una empresa de calidad.

Valores Organizacionales

Trabajo en equipo

Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Actitud de Liderazgo

Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo empresarial. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.

Vocación de servicio para satisfacer al cliente

Nos esforzamos en suplir las necesidades de nuestros clientes, construimos relaciones comerciales a largo plazo.

Objetivos

- Garantizar calidad en nuestros productos.
- Mejorar permanentemente nuestros procesos.
- Diversificar nuestra cartera de productos.
- Buscar la proyección a nuevos segmentos de mercado y mercados extranjeros.

Base legal

- Superintendencia de compañías – ley de compañías.(Financiero)
- Agencia nacional de regulación sanitaria- Producción.
- Servicio de rentas internas- Tributos

Análisis FODA:

Este análisis es una herramienta estratégica que le permitirá a JARQUIFAR Cia Ltda, examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Retrasos en la obtención de Estados Financieros. 2. Rotación alta del personal para ventas. 3. Agotamiento del stock en algún producto, perdiendo oportunidades de venta. 4. No se tiene claramente definidas las características que deben tener los distribuidores, y los descuentos que se les otorga. Lo que provoca que en ocasiones los precios de los distribuidores sean más convenientes, que los que ofrecen los vendedores de la empresa. 5. No se tiene una clara política de promociones, ni visita médica. 6. Alta morosidad de los clientes. 7. Alto volumen de devoluciones de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Exclusividad en la fabricación y distribución de los productos. 2. Nuestro laboratorio es certificado que cumple con las buenas prácticas de manufacturación, otorgado por el ARCSA. 3. Cuenta con personal adecuado y comprometido con los objetivos de la empresa. 4. Puntualidad seriedad y eficiencia en la entrega de los productos que distribuimos. 5.- Originalidad en la decoración de las cajas de nuestros productos, originando una presentación de los productos agradable a la vista, ofreciéndoles de esta manera a nuestros clientes una presentación que inspira higiene y calidad.

Figura 1. Análisis FODA. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa Contador de la empresa Jaquifar.

Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
----------	---------------

<p>1. Existen distribuidores que adquieren los productos y los venden con mejores promociones, que las que ofrece Jarquifar Cia Ltda.</p> <p>2. Visita Médica más efectiva de la competencia.</p> <p>3. Que los productos de la competencia por su trayectoria, estén posesionados en el mercado.</p> <p>4. Que un segmento del mercado sea tradicionalista, es decir adquiere solo productos originales o de determinadas marcas.</p>	<p>1. Aun no todo el mercado conoce que fabricamos nuestros productos en atención a las buenas prácticas de manufactura.</p> <p>2. Aprovechar que la calidad de algunos productos que producimos no han satisfecho por completo a sus usuarios.</p> <p>3. Obtener alianzas con nuevos distribuidores, en condiciones más beneficiosas para la empresa.</p> <p>4. Llegar a nuevos cantones en donde los usuarios desconocen de nuestra existencia, logrando así una expansión en el mercado a nivel nacional</p> <p>5. Fabricar nuevas líneas, que nos permitan diversificar nuestra oferta de productos.</p>
--	--

Figura 1. Análisis FODA. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa Contador de la empresa Jaquifar.
Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa

Organigrama

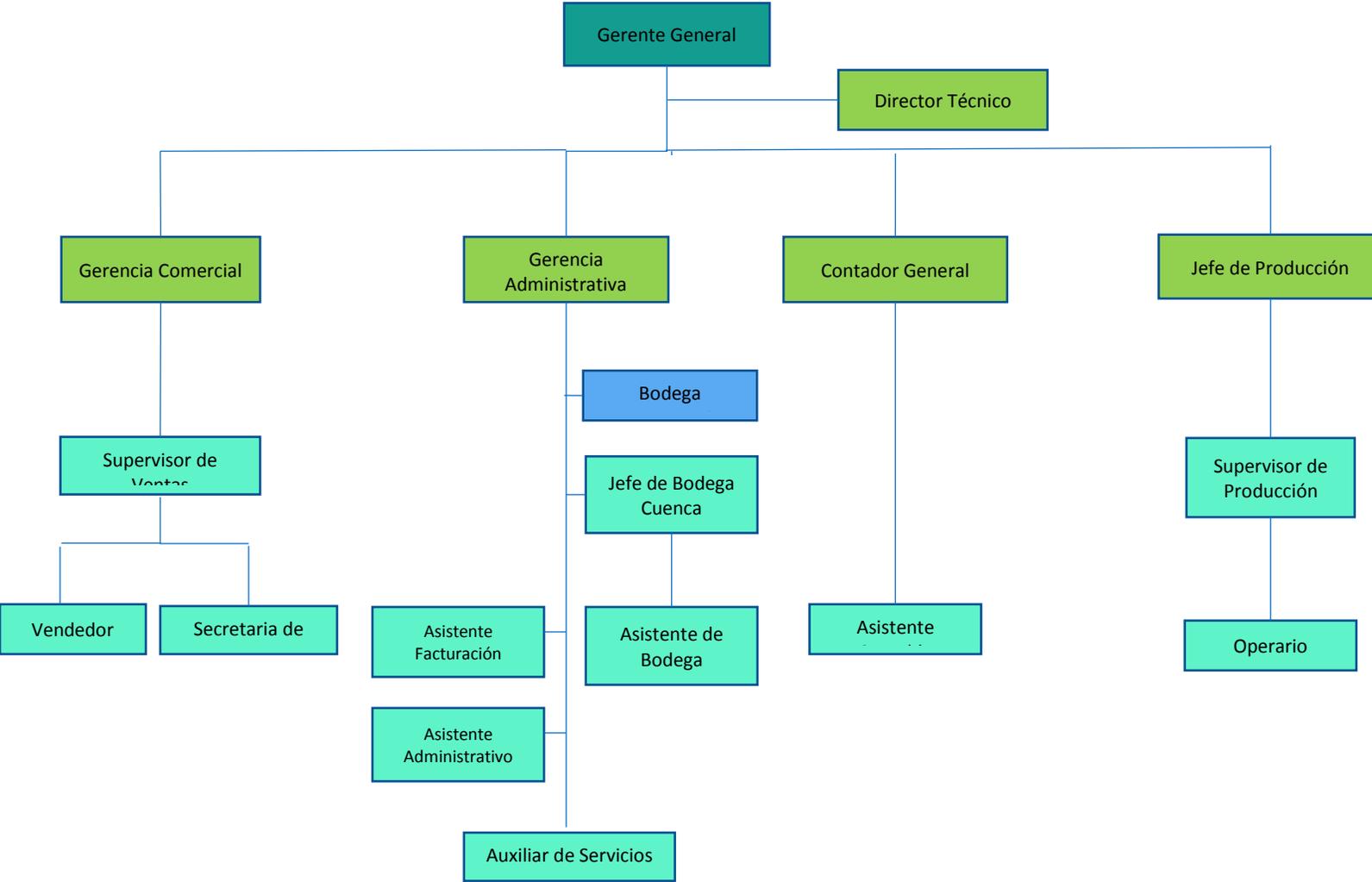


Figura 3. Organigrama. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa contador de la empresa Jarquifar.
Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE JARQUIFAR CIA LTDA

ROLES Y FUNCIONES

La estructura orgánica y funcional contemplará los siguientes niveles de actividad:

- a. Directivo, representado por la Junta General de Accionistas. A este nivel le compete la determinación de sus políticas y estrategias; vigilando el cumplimiento de los objetivos y metas, a través de las funcionarias y funcionarios del Nivel Ejecutivo.
- b. Ejecutivo, representado por la Gerencia General; Gerencias de Áreas y producción. A este nivel le compete formular los programas y planes de acción para ejecutar las políticas y directrices impartidas por la Junta de Accionistas y coordinar en forma general las actividades, supervisando y controlando el cumplimiento de las mismas.
- c. Operativo, representado por los distintos departamentos, unidades operativas, agencias y unidades de negocio. A este nivel le compete la ejecución de programas, proyectos y actividades de la Empresa.

CAPITULO II

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Introducción

En el presente capítulo se expone los conceptos básicos de la auditoría en general y la auditoría de gestión; su definición y alcance, objetivos, los tipos de auditoría, los procesos de auditoría, las distintas herramientas que se pueden utilizar en el desarrollo del trabajo y para concluir este capítulo se indicaran las definiciones de lo que es la cartera de crédito y cartera vencida

Antecedentes teóricos de auditoría

La auditoría empieza a surgir por el año 1862 en Europa tras la Revolución Industrial, siendo Gran Bretaña la primera en ponerla en práctica. Según (Armas García, 2005) El origen de la auditoría es muy controversial, se conoce que en el siglo XV, en Inglaterra, existían personas que daban su opinión para asegurarse de que no se diera ningún tipo de fraude en los registros, a estas personas los llamaban auditores. La palabra auditor proviene del latín *audire* que significa el que oye. Se utilizaba para describir la lectura de los documentos contables aprobados de un gobierno a la sociedad y además estas manifestaciones se realizaban de forma pública.

Es importante reconocer que la Auditoría y la Contabilidad siempre han estado de la mano se conoce que la contabilidad como profesión se introdujo en Norteamérica por los británicos a mediados del siglo XIX, por lo tanto, los contadores norteamericanos empezaron adoptar la forma de auditar y los procedimientos de revisión de los informes financieros de los británicos.

En 1900, a partir de la creación de las corporaciones aparece la necesidad de auditar los estados financieros en las empresas, por lo tanto, en el año 1917 surgen las leyes que servirían para la revisión y control de los mismos.

La auditoría también tuvo influencia sobre la actividad comercial a lo largo de la historia por el simple hecho de la incapacidad de intervenir en los procesos de una empresa, ya sean de producción o de comercialización. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas que conozcan de temas específicos, de preferencia externas, que sean imparciales para que de esa manera se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control. La auditoría administrativa, surge, en el año 1957, con la finalidad de evaluar por medio

de un examen completo la estructura de la organización ocasionando que en la década de los 70 se despierte una necesidad por parte de estado en conocer el desempeño, la calidad y la gestión de las entidades, ya que a través de los informes financieros que eran el medio utilizado para evaluar la situación actual de la empresa, se limitaban a tener una visualización netamente financiera de la situación por la que esté pasando una empresa. Por lo tanto, se inicia el camino de la auditoría de gestión tomando dos principios muy importantes de la administración pública: el primero, que está enfocado en encontrar la mejor manera de utilizar los fondos públicos, y el segundo que se refiere a las personas que son encargadas y además los principales responsables de dirigir esos fondos públicos que se le han sido otorgados.

Definición de Auditoría

La palabra auditoría proviene del latín auditorios, esta actividad consiste en una revisión o verificación del cumplimiento de algo ejecutada por una persona llamada auditor el que se caracteriza por la virtud de oír, pero según Armas Garcia, (2005) “se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos”.

La auditoría de gestión consiste en un examen objetivo, sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el fin de verificar y evaluar las operaciones financieras o administrativas. Se realiza por personal independiente de las operaciones de la entidad auditada, con la finalidad de verificar, evaluar y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Tipos de auditoría

Según (Montaña, 2009). La auditoría se clasifica en estatal o privada, externa o interna. Los objetivos fundamentales que se persiguen en una auditoria son de gestión, financiera, especial y fiscal. El carácter interno de los órganos de auditoría de las empresas, hace que las clasificaciones que más se utilicen sean las Internas, que constituyen el control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades: examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables - financieras y aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponde.

AUDITORIA DE GESTION

Definición de Auditoría de Gestión

Es la revisión o segmento sistemático de las actividades o procesos de una organización con el objetivo de lograr cumplir con los objetivos específicos. Tal revisión deberá identificar oportunidades que le ayuden a la empresa a mejorar por medio de las recomendaciones. Dicho de otra forma, según (Armas Garcia 2005) establece que la auditoría de gestión es un proceso para identificar y evaluar las actividades en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía.

Por lo tanto, es un proceso que evalúa las actividades en una entidad, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con el que se manejan los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos específicos.

Por lo tanto, es de suma importancia tener claro que significa eficiencia, eficacia y economía, según (Milton k Maldonado E.2001) establece que:

Eficiencia

Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta la calidad y el tiempo

¿Cómo podemos calcular la eficiencia?

Se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; de esta forma podemos medir el desempeño.

Es por eso que la auditoría de gestión toma en cuenta la productividad de las operaciones o actividades y las relaciona con un estándar de desempeño o con una medida de comparación.

Eficacia

Desde un punto de vista general, la eficacia o efectividad, consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. Dicho de otra forma, se busca lograr lo que se desea, por lo tanto, es fundamental contar con una planificación detallada, sistemas de información e instrumentos que permitan conocer la situación de una empresa en un momento para que, de esa forma, se pueda medir el grado de eficacia.

Economía

Cuando se habla de economía en auditoría, consiste en buscar reducir al mínimo los costos incurridos para realizar un proyecto; tomando en cuenta los términos y condiciones bajo los cuales se obtiene dichos recursos ya sean financieros, humanos o materiales sin olvidar la importancia de la cantidad y la calidad. Es decir, recursos de buena calidad en la cantidad correcta, en el momento deseado y a un precio conveniente.

Importancia La auditoría de gestión

La auditoría es importante porque define la situación real de la entidad, evalúa el grado que se desarrolla las tareas administrativas y el cumplimiento de los planes y orientaciones a la gerencia.

Objetivos de la auditoría

El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, eficacia y eficiencia; considerando que existen algunos objetivos importantes que son:

- (Franklin, 2007)“Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la empresa; así como normas, políticas y procedimientos establecidos
- Verificar el manejo adecuado de los recursos
- Verificar que la empresa trabaje dentro de un marco de eficacia, eficiencia y efectividad
- Comprobar el cumplimiento de objetivos y metas planeadas.” (Franklin, 2007)

Alcance de auditoría

“En auditoría de gestión el desarrollo concreto de un programa de trabajo de auditoría, depende de las circunstancias particulares de cada empresa. Puede alcanzar toda la empresa o una parte de ella. Comprende operaciones corrientes.” (Melini, 1998)

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad, su enfoque se basa:

- Logro de los objetivos institucionales
- Verificación del cumplimiento de la normatividad

- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir un acuerdo entre los administradores y el auditor; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

Riesgos de Auditoría

El riesgo se refiere a la "posibilidad de daño o fracaso" bajo determinadas circunstancias. Es importante que las empresas sepan a los riesgos que se enfrentan independientemente de su tamaño, naturaleza o sector, deberán hacer frente a los riesgos que se presenten ya sean de origen interno o externos. Los riesgos pueden ser:

Riesgo Inherente: Es el error significativo que ocurre exclusivamente al negocio o actividad de la empresa, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

Riesgo de Control: Consiste en el riesgo que enfrenta una empresa de que los sistemas de control no detecten los errores o irregularidades significativos.

Riesgo de detección: Es el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten errores o irregularidades existentes en la empresa.

Evidencia de Auditoría

Son elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina para así, extraer sus conclusiones y recomendaciones en las cuales basara su opinión.

Suficiente: Necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

Competente: Debe ser consistente, convincente, confiable y ser válida.

Relevante: Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente

Pertinente: Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría”. (Franklin, 2007)

Clases de evidencia



Figura 4. Clases de evidencia. Fuente: Ing. Raquel Bermeo. **Realizado por:** Cristina Morales

Técnicas de recolección de información

Basados en el trabajo que debe realizar el auditor para poder contar con información ordenada y precisa se puede emplear de las siguientes técnicas, ya sea de forma individual o combinándolas: Verbales, Oculares, Documentales, Físicas y Escritas.

Verbales: Consisten en obtener información oral; ya sea, dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles por medio de la Indagación, Entrevista o Encuesta.

Oculares: Cosiste en verificar de forma directa, si los responsables desarrollan las actividades de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización desde un punto de vista enfocado a los procesos, las instalaciones físicas, las actividades diarias, la relación con el entorno, etcétera. Las técnicas oculares pueden ser: Comparación, observación, revisión y rastreo

Documentales: Consiste en localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar al proceso de auditoría. Las fuentes básicas son: Documentos de carácter normativo como por ejemplo el acta constitutiva, ley que ordena la creación de la organización, reglamento interno; documentos de carácter administrativo como organigramas, manuales, sistemas de información; documentos de Mercado con respecto a los productos y servicios que brinden.

Físicas: Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados aplicando técnicas de inspección e indagación.

Papeles de trabajo

Vienen a ser el conjunto de documentos que representan el soporte del auditor en los cuales se plasmaran los comentarios, conclusiones y recomendaciones; incluidos el informe y las evidencias de auditoria

Según Federación Internacional de Contadores, 2009 establece que los Papeles de Trabajo son el registro de los procedimientos de auditoría, la evidencia relevante obtenida de auditoría y las conclusiones que el auditor alcanzó a lo largo de su trabajo.

Es importante aclarar que los papeles de trabajo son propiedad del auditor además de asegurar la permanencia de la información y adoptando medidas oportunas que garanticen su custodia y confidencialidad.

Marcas de Auditoría

Son signos particulares que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado; estas marcas permiten diferenciar que procesos fueron objeto de la aplicación de auditoría y cuáles no.

Marcas de auditoría	
▣ Nota	Δ Incumplimiento de Normativa
☒ Confirmado	× Irregularidad
¥ Inexistencia de revisión	* Observado
Ⓓ Documentación de sustento	€ Error
⸫ Requisito incompleto	√ Verificado
≠ No verificado	⚠ No autorizado
√ Tomado y/o verificado	/ No confirmado
M Monto Correcto	∑ Cálculos
∅ Verificación Física	
- Requisito no necesario	

Figura 5. Marcas de Auditoría. **Fuente:** Ing. Raquel Bermeo **Realizado por:** Cristina Morales

Muestreo

Según la (Federación Internacional de Contadores, 2009) “El muestreo de auditoría es la aplicación de procedimientos a menos del 100% de una población de relevancia de auditoría, de tal modo que todos los elementos del muestreo tengan una oportunidad de selección...”

En otras palabras, el muestreo es el proceso de determinar una muestra, la cual corresponde a un conjunto representativo y finito que se extrae de una población accesible, representativa que permita concluir sobre los hallazgos de auditoría en un universo de operaciones.

Los auditores toman dos enfoques de muestreo:

- 1. No estadístico.** En este enfoque se toma en cuenta el criterio del auditor; en este tipo de muestreo predomina la subjetividad; por lo tanto, existe una mayor probabilidad de que exista algún tipo de desviación.
- 2. Estadístico.** Como su nombre lo dice, se aplican técnicas estadísticas para el diseño, evaluación y recolección de la muestra. Este enfoque provee al auditor una medición cuantitativa del riesgo, elimina la subjetividad y facilita la planificación.

Indicadores de gestión

Según (Armas García, 2005) “Los indicadores pueden utilizarse indistintamente, para medir desde un proceso hasta una actividad. Lo básico es contar con la suficiente y confiable información”. Con ello el auditor podrá construir los indicadores, que le permitan encontrar los resultados deseados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

Además, los indicadores son instrumentos que nos permiten medir, evaluar y comprobar, cuantitativamente y cualitativamente las variables relacionadas con las metas, el tiempo y su comportamiento con respecto a realidades similares.

Los indicadores deberán:

1. Estar ligados con los objetivos, metas, misión y visión establecidos por la institución.
2. Establecer una periodicidad y un responsable de cálculo.
3. Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones.
4. El número de indicadores dependerá de lo que se quiere evaluar, los recursos y el grado de satisfacción del usuario.
5. Se integran los procesos y sistemas de evaluación de la organización.

(Federación internacional de Contadores, 2009)

Procesos de la auditoría



Figura 6. Procesos de auditoría. **Fuente:** Ing. Raquel Bermeo. **Realizado por:** Cristina Morales

1. Planificación

En la etapa de planificación o planeación de auditoría se deben cumplir ciertas tareas específicas: conocimiento de la entidad a través de la recopilación de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría. Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según el área o actividad que se pretenda analizar; los cuales están en relación con los criterios de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y de efectividad, en el logro de metas y objetivos. La fase de planificación inicia con el conocimiento preliminar y termina con la formulación de los programas de auditoría.

1.1 Planificación preliminar

En esta etapa se realizará una visita a la entidad con el fin de conocer el objetivo de la misma, observando sus actividades y operaciones para tener un mayor entendimiento del desarrollo de la institución; además, se revisaran los archivos corrientes y permanentes de

auditorías pasadas que brinden mayor información para el desarrollo del trabajo, se realizará un análisis FODA, se identificarán los indicadores, se evaluará la estructura del control interno y por último se establecerán los objetivos y las estrategias de auditoría.

En esta fase de la auditoria se deberá identificar los elementos claves de la administración, es por eso que antes de iniciar una auditoría de gestión, es necesario conocer de manera general la entidad, sus programas o proyectos a ser examinados entre otras cosas; y para obtener dicho conocimiento, es necesario revisar la información tanto de los archivos permanentes así como de los archivos corrientes además se deberá asignar un equipo de trabajo multidisciplinario y elaborar el orden de trabajo con objetivos más reales. En el caso de que exista alguna modificación en la información de la entidad, proyecto o programa, se procederá a realizar respectiva actualización, incluyendo papeles de trabajo del examen anterior.

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

- La naturaleza jurídica
- Objetivos institucionales
- Finalidad y objeto social
- Establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
- Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).
- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).
- La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea
- y las actividades de apoyo o de soporte.
- Las fuentes de financiamiento

- Los funcionarios principales

1.2 Planificación específica

Es el proceso se procederá con el levantamiento de la información y la verificación de los hechos, que serán la base para conocer a la entidad y para la ejecución del examen. La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a los directivos, podrá revelar la existencia de áreas con problemas, lo quedará plasmado en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

Dicho de otra forma, se analizará la información obtenida en la etapa anterior, se evaluará el control interno por componente para determinar la situación actual de la entidad auditada, se realizará el memorando de planificación y se elaborará el plan y los programas de auditoría.

1.3 Evaluación de control

En esta etapa se pretende conocer la estructura de la organización y otorgar una visión inicial de los procesos de gestión que se deben controlar. El auditor tiene como objetivo evaluar y comprobar la calidad que el sistema de control interno que la entidad posee.

Control interno

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos que sirven para ofrecer una garantía razonable de que se han logrado cumplir los objetivos generales.

Objetivos del control interno

- Proveer la eficiencia, eficacia y economía, al igual que la calidad de los productos y servicios.
- Preservar los recursos frente a cualquier situación ya sea por fraude, error, mala gestión e irregularidades.
- Respetar las leyes
- Presentar y preservar datos financieros y de gestión de forma correctos en los informes oportunos.

Componentes de control

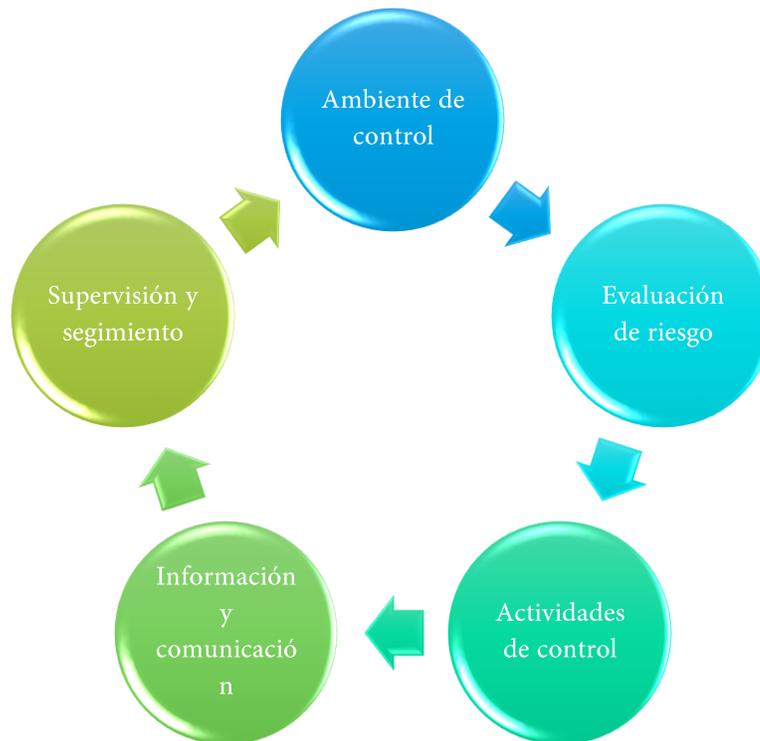


Figura 7. Componentes de control. **Fuente:** Ing. Raquel Bermeo. **Realizado por:** Cristina Morales

Ambiente de control

Es la base del sistema de control interno, marca el punto de partida del funcionamiento de la organización e influye de forma directa en el comportamiento de los funcionarios. En otras palabras define el comportamiento de la empresa.

Existen algunos elementos del ambiente de control, lo cuales son los siguientes:

1. Integridad y valores éticos
2. Capacidad de los funcionarios
3. Estilo de dirección y gerencia
4. Asignación de autoridad y responsabilidades
5. Estructura organizacional
6. Políticas y prácticas del personal utilizadas

Evaluación de riesgos

Elemento utilizado para identificar y evaluar los riesgos relevantes que permitan alcanzar los objetivos de trabajo; y así, de la misma manera conocer la forma de cómo gestionar los mismo.

Es importante que las empresas antes de la identificación del riesgo, establezcan sus objetivos ya que los riesgos tendrán incidencia directa asía ellos.

Los riesgos pueden ser:

- **Internos**, por ejemplo: falta de coordinación, personal poco capacitados, problemas en los sistemas informáticos
- **Externos**, por ejemplo: Avances tecnológicos, cambios climáticos, nueva normativa.

Actividades de control

Son acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos, que ayudan a la dirección a garantizar que se están llevando a cabo las instrucciones establecidas por la gerencia. En otras palabras, las actividades de control sirven para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección; estos controles permiten prevenir la ocurrencia de un riesgo, minimizar el impacto por la ocurrencia del mismo y mejorar el sistema de control.

Información y comunicación

Consiste en un intercambio de información entre el personal de la organización para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, la información debe ser identificada, recopilada y propagada asía el personal de la institución. Dicha información debe ser relevante y precisa para la gestión del negocio además de ser clara, oportuna y verificable.

Supervisión y seguimiento.

Un sistema de control requiere de un seguimiento, es decir, un proceso que le permita verificar a la organización si se está o no cumpliendo con lo establecido a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas entre otras.

2. Ejecución de la auditoría

Se procederá a la aplicación de los programas de auditoría, se prepararán los papeles de trabajo respectivos, se plantearán las hojas de resumen de los hallazgos por componente y se discutirá la estructura del informe de auditoría. Entre las actividades principales de esta fase se encuentran las siguientes:

- Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de la evidencia.
- Formulación e interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y la eficacia.
- Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría.
- Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados.
- Organización de los papeles de trabajo.
- Validación de los resultados con la administración

La etapa de ejecución inicia con los programas de ejecución luego se realizan las pruebas de cumplimiento que consisten en recolectar evidencia para probar la existencia de controles y la efectividad de los mismos y posteriormente se realizan las pruebas sustantivas

Las pruebas de cumplimiento

Determina si los controles están siendo aplicados de acuerdo con las políticas y los procedimientos de gestión. Estas pruebas pueden ser llevadas a cabo a través de la observación y experiencia del auditor.

Las pruebas sustantivas

Son la aplicación de una o más técnicas de auditoría a las actividades, sistemas o procesos individuales o grupales de control interno relacionado con el logro de objetivos y metas.

Posteriormente, después de aplicar las pruebas sustantivas y de cumplimiento, se revisa detenidamente la información recopilada de la etapa de planificación, determinando la utilidad y confiabilidad de la información, se elaboran los papeles de trabajo obtenidos a través de la evidencia encontrada, verificando la situación de la empresa en función de los objetivos, metas y su reglamentación.

Finalmente, el auditor plasmará una opinión en las hojas de hallazgo sobre una base sólida para después dar inicio a la elaboración del Borrador del informe.

Elementos del hallazgo

El hallazgo consta de cuatro elementos que son:

- **Condición:** Se refiere a la situación actual de la empresa, encontrada por el auditor, en un área, actividad, operación o sistema.
- **Criterio:** Comprende la concepción de la norma, política o reglamento que se aplica a una área, actividad, operación o sistema; con lo cual, el auditor mide la condición del hecho o situación.
- **Causa:** Constituye a la razón o las razones por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.
- **Efecto:** Representa un el resultado adverso, generalmente representado en términos monetarios originados por el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Para finalizar esta etapa los resultados se sustentarán en los Papeles de Trabajo, Hojas de hallazgos y borrador del informe.

3. Comunicación de resultados

Esta etapa inicia con la lectura del borrador del informe, para la cual deberán estar presentes todas las personas involucradas en la Auditoría de Gestión. El borrador del Informe será discutido entre todos con la finalidad de evitar malos entendidos o sorpresas. Luego de analizar todas las observaciones correspondientes por parte de los involucrados

el auditor podrá dar inicio a la elaboración del Informe Final de Auditoría, cuyo propósito es proporcionar información útil y relevante a la organización que le sirva como una guía para mejorar sus operaciones y sistemas de control.

Según (Bojacá, 2005) Posteriormente a la elaboración del Informe de Auditoría de Gestión el Auditor realiza la Convocatoria a la lectura del informe final de Auditoría de Gestión y al término se firma la Acta de conferencia final.

4. Seguimiento

En esta etapa se deberá ser tomada en cuenta por los auditores para verificar hasta qué punto la administración ha tomado en consideración las recomendaciones respectivas de la auditoría anterior.

Para que el proceso de auditoría de gestión se mantenga de manera eficiente y efectiva, debe considerarse realizar un control de calidad posteriori a la auditoría, como un elemento de apoyo imprescindible y permanente. Según (Armas Gracia, 2005) “El seguimiento es una fase posterior a la finalización de la auditoría. Su objetivo se resume en verificar que la entidad a la que se le hizo la auditoría haya cumplido con la implementación de las recomendaciones y disposiciones de acuerdo con los plazos acordados”; y por ende haya logrado elevar sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de la auditoría.

Cartera de vencida

Cartera vencida.

Monto total de créditos otorgados por una persona Física o Moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora.

Mora

La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

La cartera vencida.

Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

El 45% de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

En este sentido, el objetivo de C.C.V. es recuperar el adeudo de estas cuentas por cobrar y mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la rentabilidad de la organización, así como lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por insolvencia. No obstante, establecer políticas de crédito en base a un análisis previo se lleva a cabo en la mayoría de los casos, en las grandes organizaciones, mientras que en las micro y pequeña empresas es casi inexistente.

Difícilmente el microempresario determina los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, no calcula los costos de la administración de créditos, no analiza los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no considera el efecto de los ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto; deja de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes, entre otros.

Es en este contexto donde se genera una cartera vencida excesiva que genera problemas financieros importantes para la organización.

CAPITULO III
APLICACIÓN DE LA FASES DE AUDITORÍA DE GESTION AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Primera Parte: Conocimiento preliminar

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
 CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

PROGRAMA DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Programa de conocimiento preliminar				
No.	Objetivo específicos de la etapa	R/p.t	Realizado	Supervisado
	Dar a conocer cómo va a ser desarrollado el trabajo de auditoría.			
	Conocer el alcance de la auditoria			
1	PROCEDIMIENTOS			
1.1	Orden de trabajo	AD1	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.2	Notifique el inicio de auditoría	AD2	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.3	Información de la entidad	AD3	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.4	Gestione una entrevista con el gerente para obtener información general.	AD4	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.5	Coloqué el FODA de la empresa.	AD5	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.6	Matriz de evaluación de factores internos FODA.	AD5	Cristina Morales	Fernando Morocho

1.7	Matriz de evaluación de factores externos FODA.	AD7	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.8	Analicé los resultados de las matrices del FODA	AD8	Cristina Morales	Fernando Morocho
1.9	Realicé el memorándum de la planificación preliminar	AD9	Cristina Morales	Fernando Morocho

Tabla 1. Programa de conocimiento preliminar. **Fuente:** Cristina Morales. **Realizado por:** Cristina Morales

AD1

Orden de trabajo provisional

Oficio No. 1

Orden de trabajo No. 1

Fecha. Cuenca, 12 de marzo del 2018

Ing. Florencio Mauricio Jara Arevalo

Gerente General de Jarquifar Cia. Ltda.

Eco. Fernando Morocho

Jefe de equipo

Cristina Morales

Jefe de auditoría

De mis consideraciones

Dispongo a ustedes la realización de la auditoria de gestión al proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cia. Ltda del periodo 2017.

El alcance del examen consiste en identificar las causas que provocan un manejo inadecuado del proceso de recuperación de cartera de crédito de la empresa analizando la

composición de la cartera (vigente y vencida) y además analizando información adicional que ayude al cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

Por ende, como resultado del análisis se espera plantear recomendaciones respectivas que permitan superar las deficiencias encontradas, con el objeto de que conozcan las áreas críticas en el proceso de recuperación de cartera de crédito y de ser pertinente apliquen las recomendaciones que surjan al respecto.

Atentamente

Cristina Morales

Jefe de Auditoría

AD2

**Notificación del inicio de la auditoría de la empresa Jarquifar Cia.
Ltda.**

Oficio No. 2

Asunto. Notificación de inicio

Cuenca, 12 de marzo de 2018

Señor

Ingeniero

Florencio Mauricio Jara Arévalo

Gerente General de Jarquifar Cia. Ltda.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente como encargada de la auditoría, Yo Cristina Morales portador de la CI. 0107322117; manifiesto la aceptación a colaborar con la empresa Jarquifar Cia. Ltda. desde el 10 de febrero hasta el 2 de agosto del 2018.

Se aplicará una Auditoria de Gestión al proceso de recuperación de cartera del periodo 2017, cuyo objetivo es evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se está manejando la normativa y recursos de la entidad en el proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda en el año 2016.

Como auditor asumo la responsabilidad completa de la buena utilización de la información la misma que estará compuesta del manejo del personal al ser auditado, incluyendo aquellas que contendrán las notas explicativas a los mismos.

El equipo de trabajo estará conformado por:

Supervisor	Eco. Fernando Morocho
Jefe de auditoría	Cristina Morales

Atentamente

Cristina Morales

Jefe de Auditoría

Información de la entidad

La empresa Jarquifar Cia. Ltda. está ubicada en la Av. Cayambe s/n y Tío Pullo en la ciudad de Cuenca, fue constituida el 8 de mayo del 2006; tiene 12 años de funcionamiento, se dedicada a la importación, exportación, compraventa, representación, distribución y consignación de fármacos insumos médicos y productos alimenticios. La representación de consorcios farmacéuticos internacionales y comercialización y distribución de sus medicamentos.

La empresa vende a diferentes provincias del Ecuador como: Azuay, Guayas

Plan estratégico

Misión

Contribuir a la calidad de vida de los y las Ecuatorianas, ofreciendo productos de calidad, que se conviertan en un apoyo a la salud pública”.

Visión

Al 2020, queremos ser reconocidos como la empresa ecuatoriana con más rápido crecimiento, tanto en el cumplimiento de las metas financieras como en la implementación de normas y procedimientos que nos conviertan en una empresa de calidad.

Valores Organizacionales

1. Trabajo en equipo

Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

2. Actitud de Liderazgo

Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo empresarial. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.

3. Vocación de servicio para satisfacer al cliente

Nos esforzamos en suplir las necesidades de nuestros clientes, construimos relaciones comerciales a largo plazo.

Objetivos Estratégicos

- Garantizar calidad en nuestros productos.
- Mejorar permanentemente nuestros procesos.
- Diversificar nuestra cartera de productos.
- Buscar la proyección a nuevos segmentos de mercado y mercados extranjeros.

Base legal

- Superintendencia de compañías – ley de compañías. (Financiero)
- Agencia nacional de regulación sanitaria- Producción.
- Servicio de rentas internas- Tributos

Estructura organizativa

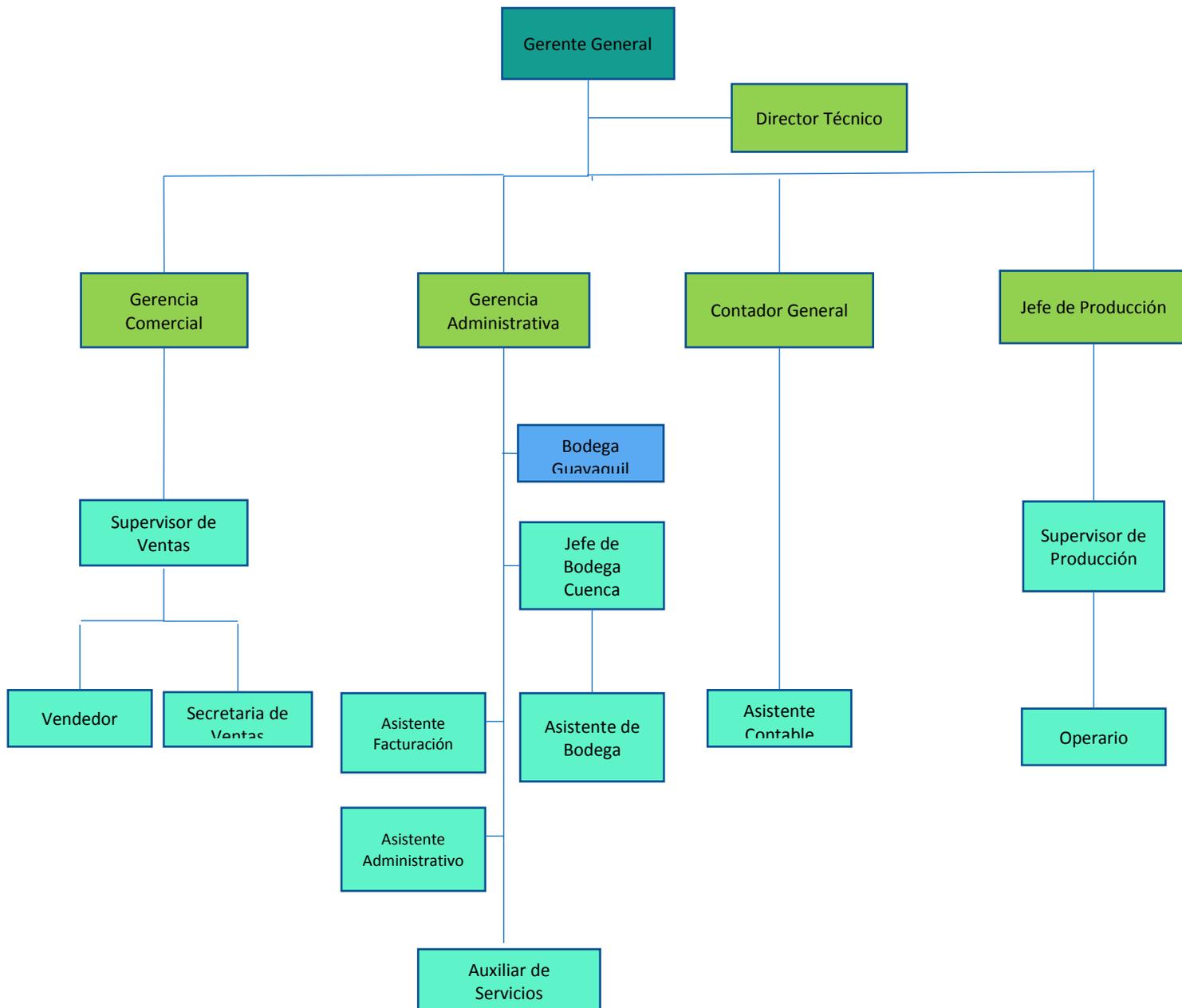


Figura 3. Organigrama. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa contador de la empresa Jarquifar. **Realizado por:** Ing. Leonardo Figueroa.

JARQUIFAR CIA. LTDA.

Auditoria de gestión a producción

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ENTREVISTA AL GERENTE Ing. Florencio Mauricio Jara Arévalo

1. **¿Su empresa cuenta con misión y visión?**
Si
2. **¿Cuántos departamentos tiene la empresa?**
Producción, comercialización, contabilidad y administración.
3. **¿Cuántos trabajadores laboran en el proceso de recuperación de cartera?**
Siete
4. **¿Cuenta con un manual de recuperación de cartera?**
No
5. **¿Ah tenido algún tipo de auditoria anteriormente?**
No
6. **¿La empresa solo funciona en Cuenca?**
No, a nivel nacional
7. **¿Aparte de las ciudades en las que ya se encuentra, ha pensado en expandirse a más ciudades?**
No
8. **¿Cuántos años tiene la compañía?**
12 años
9. **¿Cuenta con un organigrama?**
Si

	Nombre	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	Cristina Morales	CM	22/04/18
Revisado por:	Fernando Morocho	FM	22/04/18

JARQUIFAR CIA. LTDA.

Auditoría de gestión a producción

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

Análisis FODA

Factores internos

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Retrasos en la obtención de Estados Financieros. 2. Rotación alta del personal para ventas. 3. Agotamiento del stock en algún producto, perdiendo oportunidades de venta. 4. No se tiene claramente definidas las características que deben tener los distribuidores, y los descuentos que se les otorga. Lo que provoca que en ocasiones los precios de los distribuidores sean más convenientes, que los que ofrecen los vendedores de la empresa. 5. No se tiene una clara política de promociones, ni visita médica. 6. Alta morosidad de los clientes. 7. Alto volumen de devoluciones de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exclusividad en la fabricación y distribución de los productos. 2. Nuestro laboratorio es certificado que cumple con las buenas prácticas de manufacturación, otorgado por el ARCSA. 3. Cuenta con personal adecuado y comprometido con los objetivos de la empresa. 4. Puntualidad seriedad y eficiencia en la entrega de los productos que distribuimos. 5. Originalidad en la decoración de las cajas de nuestros productos, presentación de productos agradable a la vista, inspiran higiene y calidad.

Figura 1. Análisis FODA. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa Contador de la empresa Jaquifar.

Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa

Factores externos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Existen distribuidores que adquieren los productos y los venden con mejores promociones, que las que ofrece Jarquifar Cia Ltda.</p> <p>2. Visita Médica más efectiva de la competencia.</p> <p>3. Que los productos de la competencia por su trayectoria, estén posesionados en el mercado.</p> <p>4. Que un segmento del mercado sea tradicionalista, es decir adquiere solo productos originales o de determinadas marcas.</p>	<p>1. Aun no todo el mercado conoce que fabricamos nuestros productos en atención a las buenas prácticas de manufactura.</p> <p>2. Aprovechar que la calidad de algunos productos que producimos no han satisfecho por completo a sus usuarios.</p> <p>3. Obtener alianzas con nuevas distribuciones, en condiciones más beneficiosas para la empresa.</p> <p>4. Llegar a nuevos cantones en donde los usuarios desconocen de nuestra existencia, logrando así una expansión en el mercado a nivel nacional</p> <p>5. Fabricar nuevas líneas, que nos permitan diversificar nuestra oferta de productos.</p>

Figura 1. Análisis FODA. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa Contador de la empresa Jaquifar.

Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa

Matriz No. 1: Evaluación de factores internos

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZA			
Exclusividad en la fabricación y distribución de los productos.	0.15	4	0.6
Laboratorio es certificado (ARCSA)	0.10	4	0.4
Cuenta con personal adecuado y comprometido con los objetivos de la empresa.	0.1	3	0.3
.Puntualidad seriedad y eficiencia en la entrega de los productos que distribuimos.	0.1	3	0.3
Originalidad en la decoración de las cajas de nuestros productos.	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Retrasos en la obtención de Estados Financieros	0.09	1	0.09
Rotación alta del personal para ventas.	0.09	1	0.09
Agotamiento del stock en algún producto, perdiendo oportunidades de venta.	0.1	1	0.1
No se tiene claramente definidas las características que deben tener los distribuidores, y los descuentos que se les otorga.	0.1	1	0.1
No se tiene una clara política de promociones, ni visita médica.	0.09	1	0.09
Alta morosidad de los clientes.	0.15	2	0.3
Alto volumen de devoluciones de productos.	0.15	1	0.15
TOTAL			2.76
MARGEN MÍN DE SEGURIDAD 2.5			

ESCALA DE VALORES	1 Debilidad grave	3 Fortaleza menor
	2 Debilidad controlable	4 Fortaleza mayor

Tabla 3. Evaluación de factores internos. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa. **Elaborado por:** Cristina Morales en base a la ponderación realizada con el Ing. Leonardo Figueroa.

Matriz No. 2: Evaluación de factores externos

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
El mercado no conoce que fabricamos nuestros productos en atención a las buenas prácticas de manufactura.	0.1	4	0.4
Aprovechar que la calidad de algunos productos	0.1	3	0.3
Obtener alianzas con nuevas distribuciones, en condiciones más beneficiosas para la empresa.	0.09	4	0.36
Llegar a nuevos cantones en donde los usuarios desconocen de nuestra existencia, logrando así una expansión en el mercado a nivel nacional	0.15	4	0.6
Fabricar nuevas líneas, que nos permitan diversificar nuestra oferta de productos.	0.1	4	0.4
AMENAZAS			0
Existen distribuidores que adquieren los productos y los venden con mejores promociones	0.15	2	0.3
Visita Médica más efectiva de la competencia.	0.1	2	0.2
Que los productos de la competencia por su trayectoria, estén posesionados en el mercado.	0.15	1	0.15
Que un segmento del mercado solo adquiere productos originales o de determinadas marcas.	0.1	1	0.1
Visita Médica más efectiva de la competencia.			2.81
TOTAL			

MARGEN MÍN DE SEGURIDAD 2.5		
ESCALA DE VALORES	1 Amenaza grave	3 Oportunidad menor
	2 Amenaza controlable	4 Oportunidad mayor

Tabla 4. Evaluación de factores externos. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa. **Elaborado por:** Cristina Morales.

Comentario.

Según (Talancón, 2006) El peso que se asigna debe estar entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Al realizar este análisis el criterio del auditor es fundamental.

JARQUIFAR CIA. LTDA.**Auditoria de gestión a producción****AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA****POR EL PERIODO 2017****Análisis FODA****Evaluación interna.**

El análisis de la matriz nos permite evaluar las fortalezas y debilidades importantes para la empresa Jarquifar Cia. Ltda. tomando en cuenta que las ponderaciones realizadas fueron a criterio del contador, el Ing. Leonardo Figueroa.

El resultado obtenido en la calificación ponderada es de 2.76 es decir mayor a 2.5 lo que significa que la empresa tiene más fortalezas frente a las debilidades que posee la institución; esto quiere decir que la empresa posee elementos que le agregan valor a la hora de desarrollar sus actividades.

Evaluación externa.

El análisis de la matriz nos permite evaluar las oportunidades y amenazas importantes para la empresa Jarquifar Cia. Ltda. tomando en cuenta que las ponderaciones realizadas fueron a criterio del contador, el Ing. Leonardo Figueroa.

El resultado obtenido en la calificación ponderada es de 2.81 lo que significa que la empresa tiene más oportunidades frente a las amenazas que existen para la empresa; es decir que la empresa posee un campo bastante llamativo para que la empresa pueda desarrollarse en nuevos mercados y la originalidad que poseen sus productos brinda un ambiente bastante confortable para la empresa, por consiguiente resulta ser un índice bastante razonable.

JARQUIFAR CIA. LTDA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**MEMORANDO DE LA PLANIFICACION PRELIMINAR
CONTENIDO ESQUEMÁTICO**

Origen o motivos del Examen

El objeto de la auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera se realizará por solicitud de Gerencia de la Empresa JARQUIFAR CIA, LTDA. de la ciudad de Cuenca con oficio No. 01-PA-JARQUIFAR con fecha 12 de marzo del 2018.

El objetivo general es:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se está manejando la normativa y recursos de la entidad en el proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda en el año 2016.

Los objetivos específicos son:

- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y eficiencia de los mismos.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables al proceso de recuperación de cartera.

- Analizar las carteras vigente y vencida, determinar porcentajes de morosidad y acciones correctivas para su recuperación.

Alcance:

Evaluar el proceso de recuperación de cartera del periodo 2017.

Información de la empresa y su base legal

La empresa Jarquifar Cia. Ltda. Fue constituida el 8 de mayo del 2006 en la ciudad de Cuenca, la provincia del Azuay ante el doctor Homero Moscoso Jaramillo notario octavo del cato Cuenca el cual por medio de escritura pública de constitución de una compañía de responsabilidad limitada bajo la denominación Jarquifar Cia. Ltda. Dedicada a la importación, exportación, compraventa, representación, distribución y consignación de fármacos insumos médicos y productos alimenticios. La representación de consorcios farmacéuticos internacionales y comercialización y distribución de sus medicamentos. La organización del mercadeo y canales de distribución de fármacos, insumos médicos, hospitalarios y productos alimenticios, La fabricación y comercialización nacional e internacional de medicamentos e insumos médicos y fármacos. Podrá realizar los trámites de importación y distribución, y contratar para los tales objetivos la intermediación de personas legalmente capaces.

Además es necesario aclarar que la empresa está regida por los siguientes organismos:

- Superintendencia de compañías – ley de compañías en el ámbito financiero
- Agencia nacional de regulación sanitaria- Producción.
- Servicio de rentas internas- Tributos

Estructura orgánica

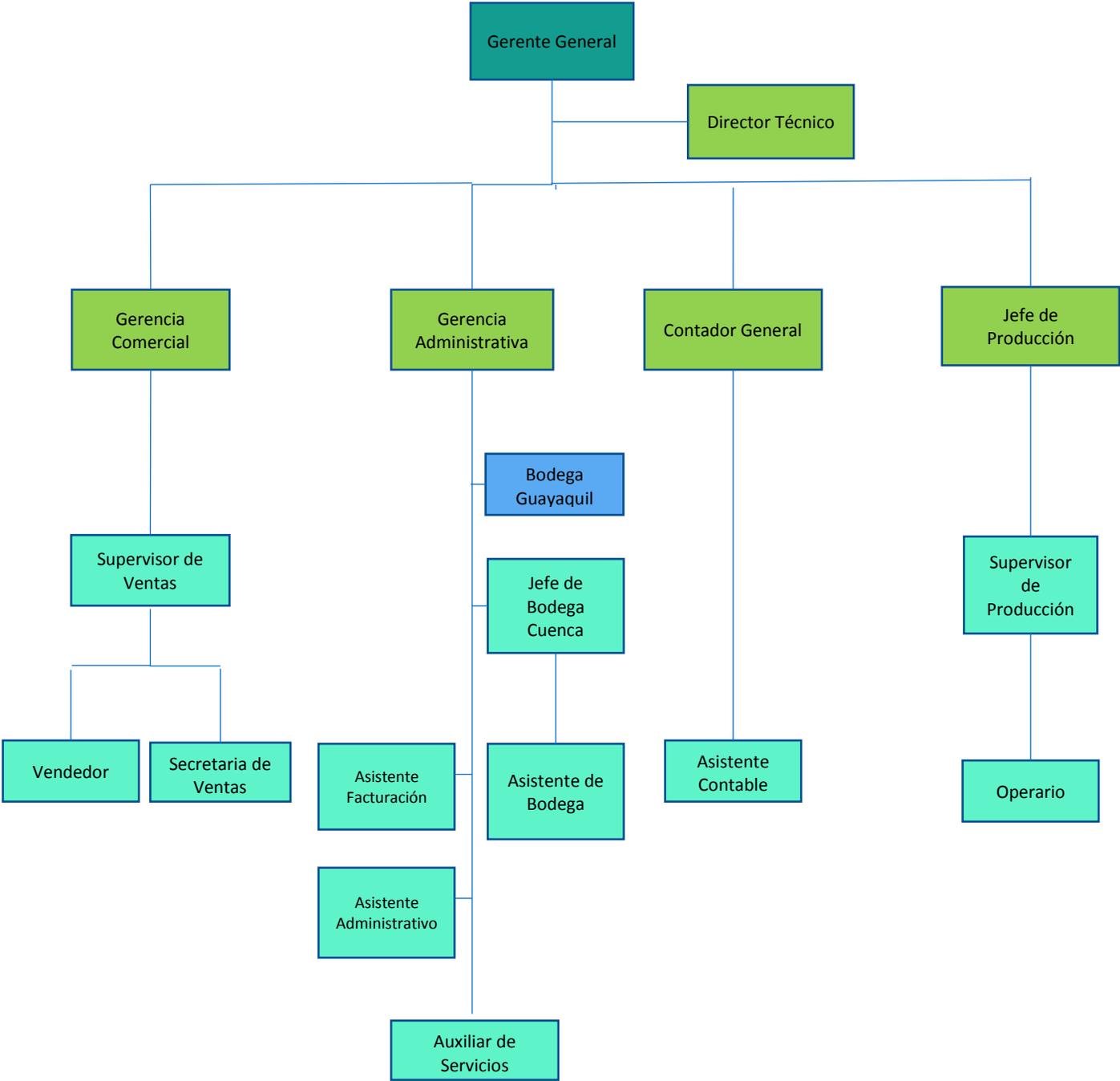


Figura 3. Organigrama. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa contador de la empresa Jarquifar. **Realizado por:** Ing. Leonardo Figueroa.

Misión

Contribuir a la calidad de vida de los y las ecuatorianas, ofreciendo productos de calidad, que se conviertan en un apoyo a la salud pública.

Visión

Al 2020, queremos ser reconocidos como la empresa ecuatoriana con más rápido crecimiento, tanto en el cumplimiento de las metas financieras como en la implementación de normas y procedimientos que nos conviertan en una empresa de calidad.

Valores Organizacionales

Trabajo en equipo

Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Actitud de Liderazgo

Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo empresarial. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.

Vocación de servicio para satisfacer al cliente

Nos esforzamos en suplir las necesidades de nuestros clientes, construimos relaciones comerciales a largo plazo.

Objetivos Estratégicos

- Garantizar calidad en nuestros productos.
- Mejorar permanentemente nuestros procesos.
- Diversificar nuestra cartera de productos.
- Buscar la proyección a nuevos segmentos de mercado y mercados extranjeros

Accionistas

Luis Eduardo Cordero Sánchez

Florencia Mauricio Jara Arévalo

Elsa Diocelina Jara Arévalo

Lista de principales empleados

NOMBRES	CARGO
CORDERO TORRES JENNY LUCRECIA	GERENTE ADMINISTRATIVA
ESCALANTE VARGAS LUIS EDUARDO	JEFE DE PLANTA
FIGUEROA TAPIA JORGE LEONARDO	CONTADOR GENERAL
JARA AREVALO GLADYS CARMITA	QUIMICO FARMACEUTICO
LANDA PILCO MARIO EDGAR	JEFE DE ADMINISTRACION
LUZURIAGA VASCONEZ EDGAR PATRICIO	SUPERVISOR NACIONAL DE VENTAS
MACIAS VELIZ HONORATO DESIFREDO	SUPERVISOR VENTAS DURAN
QUIÑONEZ GASPAR JOHNNY FERNANDO	JEFE DE ÁREA DE MANTENIMIENTO
RUBIO MEDINA HOLGER FABIAN	SUPERVISOR DE VENTAS QUITO

Figura 8. Lista de Principales empleados. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa **Elaborado por:** Ing. Leonardo Figueroa Contador de la empresa Jarquifar Cia. Ltda.

Visita a instalaciones

En la visita a la empresa se pudo observar que cuenta con una estructura eficiente y óptima para el desarrollo de las actividades y que cada departamento cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Sin embargo, el proceso de recuperación de cartera de la entidad, sujeto a la auditoría, se encuentra con serios problemas al momento de realizar el cobro a sus clientes, además de que la empresa no cuenta con un proceso establecido del mismo; por lo cual, dificulta aún más el cobro a los clientes mencionados.

Listado del personal del proceso de recuperación de cartera

Gerente administrativo Jenny Lucrecia Cordero Torres

Contador general Jorge Leonardo Figueroa Tapia

Supervisor nacional de ventas Edgar Patricio Luzuriaga Vasconez

Supervisor de ventas Duran Honorato Desifredo Macías Veliz

Supervisor de ventas Quito Holger Fabián Rubio Medina

Vendedores

Ramiro de Jesús Benavides Jiménez

Cesar Fabián Morales Valdivieso

Cristian Santiago Ochoa Pazan

Mario Fernando Padilla Casa

Silvia Gabriela Pico Gutierrez

Jorge Xavier Rodriguez Ramos

Edgar Patricio Barros Quinteros

Mario Rene Hidalgo Vinueza

Florencio Mauricio Jara Arevalo

Sandra Lorena Lopez Morales

Luis Israel Morejon

Mayra Lorena Rojas Carrion

Dagoberto Eduardo Urrutia Goyes

Principales actividades

El proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cia. Ltda empieza con un acuerdo entre el vendedor y el cliente, en el cual se le explica al cliente que el plazo máximo de pago es de 60 días al emitir la factura, sin embargo, para medir la recuperación de cartera se toma un plazo de 90 días ya que los clientes por lo general no cancelan a tiempo.

Cada fin de mes se hace un reporte de cartera por cada vendedor, este reporte debe ser revisado por el responsable competente, es decir el vendedor, para determinar que los valores registrados sean los correctos, que los cobros que ellos hayan realizado se hayan dado de baja correctamente, además, a cada vendedor se le entregan las copias de las facturas para que pueda realizar la gestión de cobro, el vendedor debe revisar de que la segunda copia de las facturas que se les haya entregado consten en el reporte de cobros. Ya con las copias de

facturas y el reporte de cobros en orden el vendedor se acerca a los clientes a ejecutar el cobro en ese momento el vendedor emite un recibo de cobro en este recibo se indica el número de factura si se está abonando o se está pagando el valor completo si es en cheque si es en efectivos además se indican un descuento por pronto pago cuando se cancelan dentro de los 30 días después de la de fecha de emisión de la factura este descuento puede ser del 5% o 8% por pronto pago dependiendo del cliente. Los recibos también se manejan con 3 facturas uno se le entra al cliente la segunda copia va a contabilidad y la tercera queda como respaldo del vendedor. Después de eso se dan dos momentos: El primero es, si el vendedor es de la ciudad de Cuenca se debe entregar el dinero al siguiente día de ejecutado el cobro y si los vendedores están fuera de la ciudad, es decir están de gira, se debe depositar al día siguiente del cobro pero en ocasiones no se puede realizar dicha actividad por cuestiones de logística; por lo tanto, se espera que termine la gira y el día en el que regresan de la gira deben entregar el dinero o al día siguiente, por lo general serían los días viernes o sábados. El segundo momento es el de los vendedores de Duran y de Quito

Segunda Parte: Planificación Específica
JARQUIFAR CIA. LTDA

AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA

POR EL PERIODO 2017

PROGRAMA PLANIFICACION ESPECÍFICA

Programa planificación preliminar				
No.	Objetivo específicos de la etapa	R/p.t	Realizado	Supervisado
	Evaluar el control interno			
	Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema de ventas y cobranzas.			
	Identificar con precisión los componentes que serán motivo de evaluación.			
1	PROCEDIMIENTOS			
1	Elabore el cuestionario de control interno	PE1	Cristina Morales	Fernando Morocho
2	Realice la matriz de calificación general de confianza y riesgos	PE2	Cristina Morales	Fernando Morocho
3	Realice un informe de evaluación de control interno	PE3	Cristina Morales	Fernando Morocho

4	Realice el flujo grama del proceso de recuperación de cartera	PE4	Cristina Morales	Fernando Morocho
5	Determine las actividades más importantes para analizar	PE5	Cristina Morales	Fernando Morocho
6	Realice un cuestionario de control para el componente de cartera de crédito	PE6	Cristina Morales	Fernando Morocho
7	Realice la matriz de calificación de confianza y riesgo	PE7	Cristina Morales	Fernando Morocho
8	Determine los indicadores para el proceso de recuperación de cartera	PE8	Cristina Morales	Fernando Morocho
9	Memorando de planificación específica	PE9	Cristina Morales	Fernando Morocho

Tabla 2. Programa de planificación específica. **Fuente:** Cristina Morales. **Elaborado por:** Cristina Morales.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: Entorno de Control
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No.	AREA/Preguntas	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Puntaje de Calificación	1	0	
	ENTORNO DE CONTROL			
	<u>Integridad y Valores Éticos</u>			
1	Existe un código de ética emitido por la administración y se ha difundido a toda la organización		0	reglamento interno de trabajo
2	Existe una planificación estratégica de la empresa, cuentan con POAS, y planes anuales de inversiones		0	
3	La administración aplica la normativa interna ante las violaciones de normas de comportamiento.		0	
4	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias.		0	Según criterio del contador estas comunicaciones son efectuadas de manera verbal.

5	La intervención por parte de la Dirección está debidamente documentada y explicada.		0	No son por escrito
6	Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.	1		
7	Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.	1		
8	La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.	1		
9	Existen controles para reducir tentaciones que se otra manera pudieran existir.		0	letras de cambio de 1000 por responsabilidad del manejo del dinero pero no se ha ejecutado
	<u>Compromiso de Competencia Profesional</u>			
10	Las máximas autoridades, han especificado los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes		0	Solo existe una Matriz de competencia para los representantes de ventas
11	El Directorio recibe regularmente información clave, tal como los estados financieros mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, propuestas de expansión, contratos significativos o sobre negociaciones en curso.	1		
12	Existe un proceso para informar al Directorio sobre los acontecimientos significativos y de forma oportuna	1		Reuniones con las áreas como ventas información diaria
13	Existe en la organización un Comité de Remuneraciones y aprueba todos los planes		0	Existe una política, pero no un comité

	de incentivos de la dirección vinculados al rendimiento.			
	<u>La filosofía de dirección y el estilo de gestión</u>			
15	La gente en la empresa se siente motivada, lo que se refleja en una baja rotación del personal en la empresa	1		En ventas no
16	La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.	1		
17	La Gerencia aprueba los resultados declarados (estados financieros).	1		
18	Se celebran con frecuencia reuniones de Gerencia con los Directores y Jefes Departamentales o de División.		0	se realizan reuniones muy informales
19	El personal emite informes sobre la obtención de objetivos, cada que tiempo, es validada la información como real.		0	No existe mucha comunicación
20	Se cumplen con los indicadores de gestión planteados en la Planificación estratégica		0	
	<u>Estructura Organizativa</u>			
23	La Estructura Organizativa se encuentra formalizada con la expedición del correspondiente orgánico funcional, estructural, manual de funciones, etc...	1		
24	La base reglamentaria descrita anteriormente, atiende a la realidad actual de la empresa en cuanto a estructura, personal, actividades, etc...	1		

25	La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.		0	no hay flujogramas
26	Se ha comunicado por escrito, claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.		1	
27	Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.		1	
28	Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.		1	
	<u>Asignación de autoridad y responsabilidad</u>			
30	Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.		1	
31	Existe una descripción de funciones para el trabajo de los Subgerentes, Jefes de área y supervisores.		1	
32	En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.		1	
33	La entidad tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión.		1	

	<u>Políticas y Prácticas en materia de recursos humanos</u>			
34	El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.	1		
35	Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.	1		
36	El personal de las Subgerencias, se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.		0	No hay reuniones
37	Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.	1		En algunos casos si y en otros no
	Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.	1		el departamento de ventas no tiene muy en cuenta eso
1	Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional.		0	No se utiliza esa información para motivar a sus trabajadores
2	Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.		0	
	<u>Ambiente Organizacional</u>			
41	El estilo gerencial permite la manifestación de los trabajadores y niveles directivos en términos de respeto mutuo de autoridad.		0	Se gerencias no son tomadas en cuenta

42	Se puede detectar aprobación por parte de los trabajadores a la gestión de la Gerencia y de los niveles directivos.	1		
43	Se mantiene diálogo permanente entre trabajadores y Gerencia.		0	Falta de comunicación y no se emite de forma correcta
	Calificación	23	20	Realizado por: CM
		43		Fecha: 05/04/2018
				Revisado por: FM
				Fecha: 19/04/2018

AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: Entorno de Control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No.	AREA/Preguntas	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Puntaje de Calificación	1	0	
	EVALUACIÓN DE RIESGO			
1	La máxima autoridad estableció los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la empresa para el logro de sus objetivos		0	
2	La Gerencia y los Subgerentes adoptan medidas para determinar los riesgos de la empresa que se relacionan a FACTORES EXTERNOS: Cambios tecnológicos, requerimientos de acreedores, condiciones económicas, políticas, naturales, etc		0	se toman acciones correctivas mas no acciones preventivas

3	La Gerencia y los Subgerentes adoptan medidas para determinar los riesgos de la empresa que se relacionan a FACTORES INTERNOS como: Continuidad del Talento Humano, financiación, adecuados programas remunerativos, fraudes.			Acciones correctivas
			0	
4	La administración y los niveles altos y medio conocen y/o han sido capacitados sobre manejo de riesgos de la empresa.			
			0	
5	La empresa cuenta con un plan de mitigación de riesgo			
			0	
6	Se ha desarrollado una estrategia clara para identificar y valorar los riesgos internos y externos que puede impactar en la empresa impidiendo el logro de sus objetivos			
			0	
6	La empresas ligó la valoración del riesgo , a la obtención de suficiente información acerca de las situaciones de riesgo			
			0	
7	La empresa analizó los riesgos a partir de las perspectivas de probabilidad e impacto			
			0	
	Se valoró la probabilidad de ocurrencia de los riesgos			
			0	
8	Se definieron técnicas de valoración de la probabilidad y el impacto de los riesgos			
			0	
9	Los directivos de la administración de talento humano identificaron las opciones de respuestas a los riesgos analizados			
			0	
10	Se estableció un nivel de tolerancia al riesgo			
			0	
11	Se consideró el costo/beneficio de las actividades de control establecidas como respuesta a los riesgos valorados			
			0	

12	La selección e implementación de respuestas se basaron en los modelos existentes para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos		0	
13	Los asesores legales informan periódicamente a la dirección sobre las implicaciones de los cambios legislativos.		0	
14	Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entienden la cultura de la empresa y actúan de acuerdo con la misma.		0	
	<u>Sistemas de información nuevos o modificados:</u>		-	-
15	Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control existentes son apropiadas cuando se desarrollan e implantan nuevos sistemas informáticos.		0	
16	Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.		0	
17	Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.		0	
18	Se obtiene información sobre los avances tecnológicos a partir de servicios de información, asesorías, seminarios o quizás mediante operaciones conjuntas con compañías líderes en las áreas de investigaciones y desarrollo que son relevantes para la empresa.		0	

	Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por otras empresas del sector		0	
	<u>Líneas, productos, actividades y adquisiciones:</u>		0	
20	Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros.		0	
	Calificación Total	0		Realizado por: CM
	Ponderación Total	20		Fecha:05/04/2018
				Revisado por: FM
				Fecha: 19/04/2018

AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: Entorno de Control
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No.	AREA/Preguntas	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Puntaje de Calificación	1	0	
	<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>			
	<u>Operaciones Administrativas</u>			
1	Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados de la manera debida, de forma que existe separación y rotación de funciones en los servidores		0	Certificado buenas prácticas de almacenamiento y distribución no existe mucho control
2	Se aprueban operaciones y transacciones definidas con niveles de autoridad en cada proceso	1		
3	Los Subgerentes de la empresas han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones para medir la eficacia y eficiencia de los objetivos	1		
4	Que mecanismos y procedimientos ha establecido la entidad con el propósito de determinar que el pago a terceros se haya realizado en base a la legalidad y veracidad de las transacciones ejecutadas	1		Auditoría tributaria y una financiera privada la agencia de regulación ARCOSA
5	El Plan Anual de Contratación Pública se encuentra debidamente aprobado y legalizado por la máxima autoridad de la entidad	1		

6	Se realiza una constatación física de los bienes de larga duración y existencias, para conciliar entre lo físico y los saldos	1		
7	Se ejecutan actas de entrega recepción de los bienes de larga duración adquiridas	1		
8	Se almacenan y distribuyen adecuadamente los bienes de larga duración, quienes realizan las labores de custodia	1		
9	Controla Ud. que exista error en la aplicación contable de las cuentas	1		
10	Los bienes adquiridos son revisados previamente con la documentación de soporte como requerimientos, facturas, contratos antes de ser activados o entregados al personal beneficiario	1		
11	Los bienes de larga duración adquiridos se encuentran debidamente identificados	1		
12	Los bienes de larga duración adquiridos se encuentran debidamente asegurados, y los funcionarios que manejan recursos financieros cuentan con pólizas de fidelidad o caución	1		
	<u>Operaciones Financieras</u>			
13	Los pagos a beneficiarios, se realizan con transferencia bancarias, a excepción los de caja chica	1		Todo con cheque gastos menores con caja chica
14	Los pagos de las obligaciones se realizan dentro de los plazos pactados con los proveedores	1		Todo verbal 20 días de retraso fijos
15	La entidad no ha cancelado multas e intereses por el no pago oportuno a los proveedores	1		

16	Cuenta con un flujo de caja para la programación financiera y éste se ejecuta de manera mensual, trimestral, etc, y se evalúa lo programado con lo ejecutado	1		
17	El flujo de caja se encuentre acorde con el POA		0	No cuentan con POA
18	Revisa Ud. que los pagos efectuados se encuentren a nombre del beneficiario con la documentación de respaldo	1		
19	Se realizan mensualmente las conciliaciones respectivas de las cuentas en los bancos	1		Cada tres meses
20	La empresa financiera ejerce el control adecuado y permanente de las garantías, revisando que sean las contempladas en las disposiciones legales vigentes, y que la recepción de los documentos se efectúe previo al pago de los anticipos.		0	No hay contratos se maneja el área de compras con gerencia
21	Existe un procedimiento establecido para pagos en contratos		0	No cuentan con un doc. pero se encuentra en un proceso explícito y que conoce toda la empresa
22	Las cajas chicas se encuentran a nombre de la entidad	1		
23	El personal que maneja fondos financieros o lleva el control de activos fijos.	1		Sale a nombre del custodio y otras a nombre del mensajero
	Calificación	19		Realizado por: CM
	Ponderación	23		Fecha:05/04/2018
				Revisado por: FM
				Fecha: 19/04/2018

No.	AREA/Preguntas	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Puntaje de Calificación	1	0	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
	<u>Información</u>			
1	Se identifica y presenta la información en sitios WEB, sobre el informe de rendición de cuentas, estados financieros del año anterior, ejecución presupuestaria mensual, reglamentos internos.	1		El sitio web no está funcionando.
2	Se suministra a los Subgerentes y Jefes de Área, la información que necesitan para cumplir con sus actividades.		0	Pero no de inmediato
3	Los sistemas de información cuenta con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles	1		Antiguo Adviser.
4	La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internas como externas, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.		0	
5	Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.		0	
	<u>Comunicación</u>			

7	La unidad cuenta con canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.	1		Correo electrónico
8	Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.	1		
9	Las servidoras y servidores responsables de la comunicación establecen controles pertinentes que garanticen razonablemente la calidad de la comunicación		0	Los correos y la página web se encargó una persona pero no dio resultados
10	Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora		0	
	Calificación	4	6	Realizado por: CM
	Ponderación	10		Fecha:05/04/2018
				Revisado por: FM
				Fecha: 19/04/2018

Tabla. Cuestionario de control Interno. **Fuente:** Formato tomado de la Ing. Ximena Ruilova, Manual de la Contraloría General del Estado; Cuenca, 2018; adoptado a las necesidades de mi tesis resultados basados en las respuestas del Ing. Leonardo Figueroa contador de la empresa Jarquifar Cia. Ltda. **Realizado por:** Cristina Morales

Matriz de clasificación general de riesgo y confianza Control Interno

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

MAPA DE RIESGOS DE LA AUDITORÍA

Tipo de Control Efectuado	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Entorno de control	53%	47%
Evaluación del Riesgo	0%	100%
Actividades de control	83%	17%
Información y Comunicación	40%	60%
Seguimiento	53%	47%

NIVEL DE CONFIANZA	
76 AL 95%	= ALTO
51 AL 75%	= MODERADO
15 AL 50%	= BAJO
BAJO	

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN LA AUDITORIA	46%	54%
---	------------	------------

NIVEL DE RIESGO	
76 AL 95%	= ALTO
51 AL 75%	= MODERADO
15 AL 50%	= BAJO
MODERADO	



Figura 9. Nivel de confianza y riesgo de auditoría. **Fuente:** Cuestionario de control. **Realizado por:** Cristina Morales

Comentario

Este cuadro presenta un resumen de los datos obtenidos en cuestionario de control interno el cual tiene como objeto analizar el estado general de la empresa Jarquifar Cia. Ltda; para así poder tener una idea mucho más clara de las áreas que deberán ser tomadas en consideración por parte de la alta gerencia. Los 5 componentes de análisis son: entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y por ultimo seguimiento

Entorno de control

Mediante la ponderación realizada se obtuvieron los siguientes resultados, el nivel de confianza es del 53% siendo moderado y de nivel de riesgo 47% siendo bajo; debido a que la institución no cuenta con un plan operativo anual, la intervención por parte del área administrativa no se hace por escrito sino solo de forma oral, la empresa no aplica correctamente los controles establecidos, las reuniones que se realizan en la institución son muy informales, no cuentan con flujogramas de procesos, no se toman en cuenta las sugerencias de los empleados, y en ocasiones en el área organizacional no existe una correcta comunicación por parte del área administrativa asía los empleados.

Evaluación del riesgo

Mediante la ponderación realizada se obtuvieron los siguientes resultados, el nivel de confianza es del 0% siendo bajo; por ende, el nivel de riesgo corresponde a un 100% llegando a ser el más alto. Esta situación se da por que la empresa no cuenta con un plan de mitigación de riesgo.

Actividades de control

Mediante la ponderación realizada se obtuvieron los siguientes resultados, el nivel de confianza es del 83% siendo alto y el nivel de riesgo de 17% siendo bajo este resultado muestra que la empresa en actividades de control, hablando de manera general, cumple con las operaciones administrativas que debe tener un empresa; sin embargo, el 17% que representa un aspectos importante nos muestra que no cuenta con actividades de control esenciales a pesar de que cumple algunas como por ejemplo: el contar con un certificado de buenas prácticas de almacenamiento y distribución y que no se apliquen los controles especificados que este necesite, además que no cuenten con un POA (Plan Operativo Anual) lo cual es una herramienta de planificación que ayuda a una empresa a establecer sus objetivos y la manera de alcanzarlos.

Información y comunicación

Mediante la ponderación realizada se obtuvieron los siguientes resultados, el nivel de confianza es de 40% siendo bajo y el nivel de riesgo de 60% siendo moderado; esto quiere decir que los sistemas de información y comunicación, no están siendo aplicados correctamente. Por medio del este cuestionario se pudo determinar que el sitio web no se encuentra habilitado ya que una persona estuvo encargada pero no logro terminar con su trabajo; además, la información solicitada por los distintos departamentos no llega en el momento oportuno.

Seguimiento

Mediante la ponderación realizada se obtuvieron los siguientes resultados, el nivel de confianza es de 53% moderado y el nivel de riesgo es de 47% bajo. Este resultado refleja

la falta de mecanismos de supervisión en los distintos departamentos y procedimientos de la empres

PE3

Informe de evaluación de control interno

Cuenca, 19 de abril del 2018

Señores

Jarquifar Cia. Ltda

Presente

De mis consideraciones

De la evaluación practicada al sistema de control interno basado en el modelo COSO-ERM aplicado a Jarquifar Cia. Ltda., se obtuvo los siguientes resultados:

Entorno de control

Aspectos positivos

- La gerencia de Jarquifar Cia. Ltda. deja muy en claro a su personal que ir en contra de controles establecidos por la gerencia está prohibido, por lo cual los empleados realizan sus trabajos a conocimiento de los controles que estipula el área administrativa.
- Si existe alguna desviación de las políticas establecidas, la administración o el área encargada investigará y tomara acciones para poder encontrar la causa y el porqué de dicha situación
- Existe bastante participación por parte de gerencia en todo lo que se trate de los resultados obtenidos en los estados financieros.
- La estructura organizativa está correctamente estructurada; cuenta con el organigrama el cual es bastante claro y a su vez facilita el flujo de la información a todos los niveles

- Las responsabilidades se encuentran correctamente definidas en el manual de funciones para cada cargo, los empleados conocen dichas responsabilidades

Aspectos negativos

- No cuentan con un código de ética.
- La intervención por parte de la alta gerencia es bastante informal y por lo general no existe documentos en cualquier situación que deba tomar acción el área administrativa.
- Las reuniones son muy informales y además no existe mucha comunicación.
- No cuentan con flujograma de procesos
- Los trabajadores no son tomados en cuenta al momento de solicitar algún tipo de recomendación por parte de gerencia.

Evaluación de Riesgos

- La empresa no evalúa riesgos

Actividades de control

Aspectos positivos

- Referente a las operaciones administrativas la alta gerencia interviene de forma correcta ya que analiza las operaciones y transacciones se aprueben de la forma correcta, se almacenan y distribuyen correctamente los productos que ofrecen a la comunidad
- Los pagos se realizan con transferencias bancarias, se pagan debidamente las obligaciones, es bastante puntual en el pago a sus proveedores, los documentos se encuentran con los datos respectivos.

Aspectos negativos

- Los controles descritos no son aplicados por la alta gerencia ni por los encargados de cada área
- No cuentan con un Plan Operativo Anual

Información y comunicación

Aspectos positivos

- La empresa cuenta con buenos controles de acceso a la información existe mucha confidencialidad además del respeto que se tiene a la empresa por parte de los encargados de cada área.
- La empresa se comunica mucho por medios electrónicos especialmente vía correo.

Aspectos negativos

- El sitio web de la empresa no funciona correctamente y la persona encargada no ha podido solucionarlo.
- El sistema de contabilidad que usan es muy antigua (Adviser)

Supervisión

Aspectos positivos

- El gerente supervisa para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Si existe alguna deficiencia en cualquier área de la empresa se ponen a conocimiento del encargado para que esta persona presione y se pueda obtener cambios.
- Si existe algún tipo de falla la administración se preocupa en mejorarlo y encontrar las causas fundamentales del problema y como consiguiente después de encontrar por qué y corregirlo realiza la supervisión.

Aspectos negativos

- No tiene manuales de procedimientos o políticas que le ayuden a la empresa a supervisar cada área.
- No cuentan con indicadores de gestión que le ayude a determinar la eficacia, eficacia y productividad de los procesos y actividades de la empresa.

Conclusión

La empresa de manera general tiene algunos puntos, que a criterio del auditor, son muy importantes y deberían ser tomados en cuenta por parte de la gerencia. Por un lado, la empresa no cuenta con un manual de procedimiento ni con un código de ética que resultan

ser de mucha importancia para el desarrollo de una empresa además de que Jarquifar Cia. Ltda. no evalúa riesgos en lo absoluto; por otro lado, la comunicación de la empresa es bastante limitada, ya que según el contador todo proceso o actividad ya sean reuniones, acciones correctivas, simplemente se quedan en lo verbal y no cuentan con un documento que lo sustente.

Recomendaciones

Al Gerente General

Se le recomienda implementar un manual de procedimientos para la organización que le ayude a cumplir con sus objetivos empresariales además de un código de ética para poder solventar con las relaciones laborales y la responsabilidad laboral de sus empleados y por último y lo más importante establecer un sistema de evaluación y calificación de los riesgos para evitar cualquier amenaza a futuro.

	Nombre	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	Cristina Morales	CM	22/04/18
Revisado por:	Fernando Morocho	FM	22/04/18

JARQUIFAR CIA. LTDA

AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA DEL PERIODO 2017

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE
CREDITO

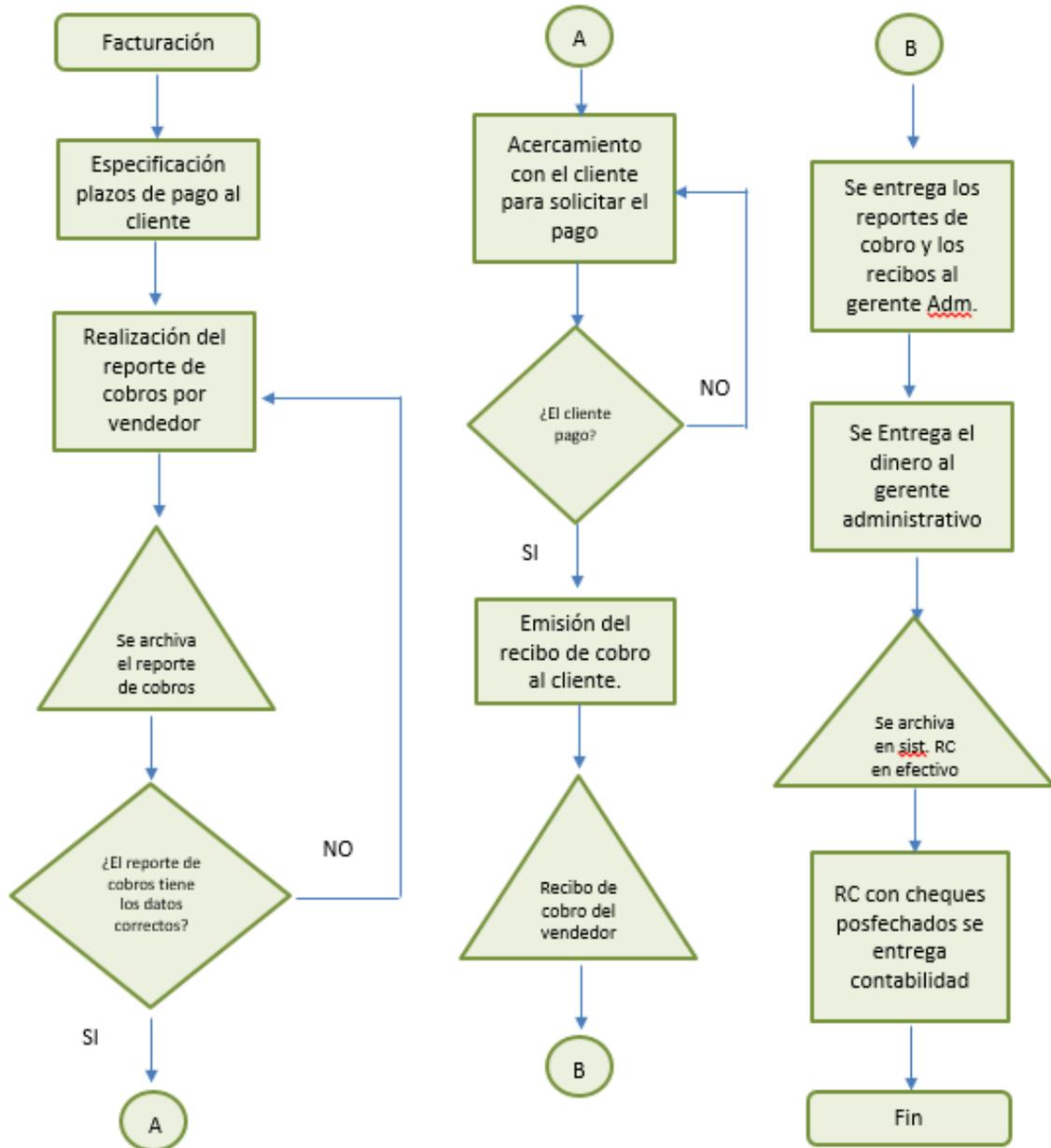


Figura 10. Flujoograma. Fuente: Ing. Leonardo Figueroa. Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa.

AUDITORIA DE GESTIÓN
AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
POR EL PERIODO 2017
PRINCIPALES ACTIVIDADES

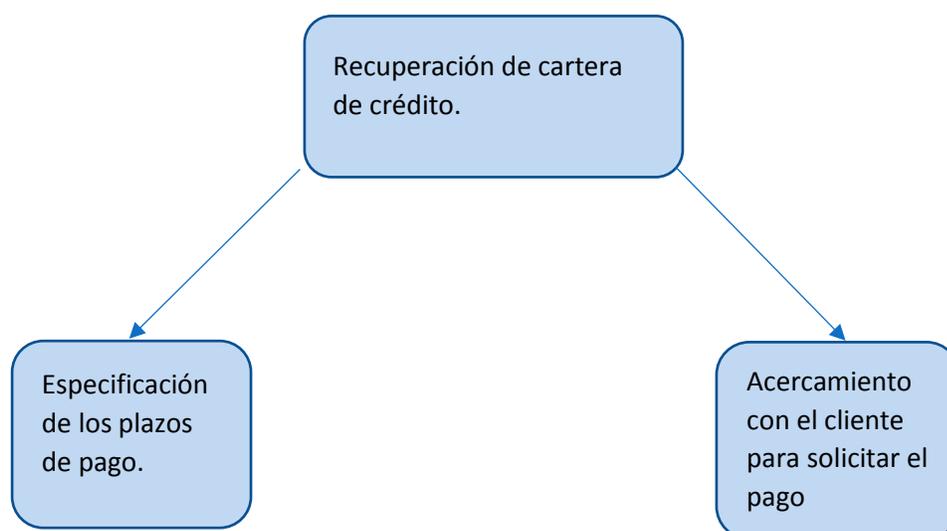


Figura 11. Principales Actividades. **Fuente:** Flujograma. **Elaborado por:** Cristina Morales

Comentario

En base al análisis del flujograma de procesos del recuperación de cartera vencida de la empresa, se ha podido determinar que existen dos actividades que deberían ser tomadas en cuenta las especificaciones de plazos a los clientes para que conozcan en que momento deberían pagar y el acercamiento de los vendedores para realizar el cobro

	Nombre	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	Cristina morales	CM	15/05/18
Revisado por:	Fernando morocho	FM	17/05/18

PE6

JARQUIFAR CIA. LTDA

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

CUESTIONARIO DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Al Supervisor de Ventas: Dr. Patricio Luzuriaga

No.	AREA/Preguntas	RESPUESTAS		Calificación	OBSERVACIONES
		SI	NO		
	Puntaje de Calificación		0		
	<u>Especificación de plazos a los clientes</u>				
1	¿Cuentan con un manual de procedimientos de recuperación de cartera que sirva como guía para las personas encargadas de recuperación de cartera?		0		

2	¿Existe personal destinado netamente a la recuperación de cartera? Y quien es el encargado de manejar recuperación de cartera		0		Los responsables de recuperar cartera son los vendedores y los supervisores dan seguimiento. Dr. Patricio Luzuriaga
3	¿La empresa considera riesgos crediticios por incumpliendo en los pagos? (Liquidez, inversión, perdida, clientelar)		0		
4	¿La empresa cuenta con estrategias que le ayuden a comunicar a sus clientes sobre sus saldos a pagar?	1			
5	¿La empresa cuenta con políticas de cartera?		0		
	Acercamiento al cliente para solicitar el pago				
6	¿Los vendedores tienen un protocolo de acercamiento para realizar el cobro?	1			
7	¿Existen parámetros de crédito en las ventas que realiza la empresa?		0		
8	¿La empresa toma en cuenta la madurez de la cartera? (tiempo)		0		

Recomendación para la Auditoría:			Realizado por: CM
Calificación Total	2	6	Fecha: 05/04/2018
Ponderación Total	8		Revisado por: FM
			Fecha: 19/04/2018

PE7

Matriz de nivel de confianza y riesgo del componente- Cartera de Crédito

NIVEL DE CONFIANZA

Dónde:

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CALIFICACION\ TOTAL}{PONDERACION\ TOTAL} \times 100$$

$$CP = \frac{2}{8} \times 100$$

$$CP = 25\%$$

BAJO

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA	
76 AL 95%	= ALTO
51 AL 75%	= MODERADO
15 AL 50%	= BAJO

NIVEL DE RIESGO

NR
= 100% - NC

NR
= 100% - 25%

NR
= 75%

MODERADO

TABLA DEL NIVEL DE RIESGO	
76 AL 95%	= ALTO
51 AL 75%	= MODERADO
15 AL 50%	= BAJO

JARQUIFAR CIA. LTDA

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECIFICA

Empresa: Jarquifar Cia. Ltda

Periodo examinado: 2017

1. Auditoría de gestión

Al proceso de recuperación de cartera

2. Fecha de intervención

Orden de trabajo	12-03-2018
Conocimiento preliminar	12-03-2018
Planificación	19-04-2018
Ejecución	25-05-2018
Emisión del informe	
Presentación	

3. Equipo multidisciplinario

Supervisor	Eco. Fernando Morocho
Jefe de auditoría	Cristina Morales

4. Días presupuestados

130 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

Fase I Conocimiento Preliminar	10 días
Fase II Planificación	35 días
Fase III Ejecución	65 días
Fase IV Comunicación de Resultados	10 días
Fase V Seguimiento	10 días

5. Materiales

- Computadora y Materiales de oficina

Tercera Parte: Ejecución**JARQUIFAR CIA. LTDA****AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA POR EL PERIODO 2017****PROGRAMA EJECUCIÓN**

No	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
Objetivos:				
1	Analizar la emisión correcta de los recibos. (Vista a los clientes con los vendedores)			
2	Verificar valores por pagar y valores a favor de los clientes en la cartera de crédito			
3	Revisar las facturas (Fotos)			
4	Revisar la clasificación de la cartera de crédito.			
5	Revisar el volumen de ventas del año 2017			
6	Aplicar los indicadores sugeridos			
Procedimientos:				
1	Elabore el papel de trabajo de la evaluación preliminar de control interno	E1	CM	28/05/2018
2	Elabore el papel de trabajo de la evaluación preliminar del proceso de recuperación de cartera	E2	CM	28/05/2018
3	Elabore el papel de trabajo de la revisión de documentos	E3	CM	28/05/2018
4	Elabore el papel de trabajo de cobro a los clientes	E4	CM	28/05/2018
5	Elabore el papel de trabajo de rotación del personal	E5	CM	28/05/2018
6	Elabore el papel de trabajo de cartera vencida	E6	CM	28/05/2018
7	Elabore el papel de trabajo de los valores a favor	E7	CM	28/05/2018
8	Elabore el papel de trabajo de un ejemplo de saldos a favor	E8	CM	28/05/2018
9	Elabore el papel de trabajo de la calidad de la cartera	E9	CM	28/05/2018

Elaborado por: Cristina Morales.

Papel de trabajo # 1**Componente sujeto al examen:** Empresa Jarquifar Cia. Ltda.**Periodo examinado:** 2017**Evaluación Preliminar de Control Interno**

De la aplicación del cuestionario de evaluación de control interno realizada al Ing. Mauricio Jara, Gerente General de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La empresa carece de un manual de procesos que la ayude a determinar de manera sistemática las responsabilidades, políticas y actividades de cada uno de los procesos de la empresa
- Falta definir indicadores de gestión en la empresa Jarquifar
- Para evaluar la gestión empresarial la empresa no ha definido un plan operativo anual,
- La empresa no realiza un análisis de riesgos que le ayude a determinar cuáles son sus posibles amenazas en todas las áreas de la empresa.

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 01

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cia. Ltda.

Componente: Aspectos generales de la empresa.

Título del comentario: Manual de procesos

Condición: La empresa carece de un manual de procesos.

Criterio: Según criterio del auditor en toda empresa debería existir un manual de proceso que ayude a orientar a la empresa en su desarrollo y le ayude a alcanzar los objetivos empresariales.

Causa:

- La administración no considera necesario la implementación de un manual de procesos.
- La administración señala que no cuenta con tiempo para desarrollar dicho manual.

Efecto:

Las labores de la empresa no se encuadran dentro de un nivel de eficiencia adecuada.

Comentario: La empresa Jarquifar Cia. Ltda carece de un manual de procesos, lo cual, es importante, ya que en toda empresa debería existir tenerlo para que oriente a la empresa en el desarrollo de sus objetivos empresariales. La administración señala que no es necesaria la implementación del manual por el momento y además establece que el tiempo no es el suficiente para desarrollarlo. Esto hace que las labores de la empresa no se encuadren dentro de un nivel de eficiencia adecuada.

Recomendación:

Al Gerente General

Elaborar un manual de procedimientos que contenga actividades detalladas de cada departamento de la empresa, relacionadas con los objetivos, misión, visión y políticas institucionales; lo que permitirá lograr las labores empresariales.

Fecha: 28 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 1

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cia. Ltda.

Componente: Aspectos Generales.

Título del comentario: Indicadores de gestión

Condición: La empresa no establece indicadores para evaluar la gestión.

Criterio: Es importante que las empresas elaboren y apliquen indicadores de gestión que les permitan medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas.

Causa: Poco interés por parte de la alta gerencia, no considera necesario.

Efecto:

- Evaluar el cumplimiento de objetivos de la administración se torna difícil.
- No permite medir los cambios de factores importantes a través del tiempo que ayuden a alcanzar el cumplimiento de objetivos.

Comentario: La empresa no establece indicadores para evaluar la gestión, pues ellos resultan relevantes al momento de evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas. El poco interés por parte de la alta gerencia, da como resultado que la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por la administración se torne difícil y además no permite medir los cambios de factores importantes a través del tiempo para el cumplimiento de dichos objetivos.

Recomendación:

Al Gerente General

Formar un equipo de trabajo para determinar indicadores de gestión, que les permita evaluar la situación de la empresa o detectar posibles desviaciones que puedan presentarse para corregirlas a tiempo.

Fecha: 28 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Fernando Morocho

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 01

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cia. Ltda.

Componente: Aspectos generales de la empresa.

Título del comentario: Plan operativo anual

Condición: La empresa no ha desarrollado un plan operativo anual.

Criterio: Según criterio del auditor es un documento que ayuda a definir los objetivos que se pretenden alcanzar durante el año y la manera en la cual se pretende desarrollarlos; por lo cual es una herramienta importante para el desarrollo de una empresa.

Causa: La administración no cree necesario el desarrollo de dicho plan en la actualidad y la alta gerencia establece que no tiene el tiempo para hacerlo.

Efecto: La empresa no podrá cumplir con los objetivos empresariales.

Comentario: La carencia de tiempo de sus administradores y el concebir no necesario mantener un plan operativo anual, ha ocasionado que la empresa Jarquifar Cia. Ltda no cuente con este documento importante. A criterio del auditor, un plan operativo anual ayuda a definir los objetivos que se pretenden alcanzar durante el año y la manera en cómo desarrollar, por ende la empresa no podrá cumplir con los mismos ya que no cuenta con esta herramienta.

Recomendación:

A la Junta de Accionistas

Elaborar, aprobar y aplicar un plan estratégico que este alineado con el visión de la empresa, guarde la misión y valores institucionales, para manejar la empresa con objetivos generales y específicos claros, que permitan el desarrollo sostenido de la misma. Es necesario además elaborar y aplicar un plan operativo anual que permita alcanzar con solvencia los objetivos estratégicos planteados.

Fecha: 28 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 01

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cia. Ltda.

Componente: Aspectos generales de la empresa.

Título del comentario: Evaluación de riesgos

Condición: La empresa no cuenta con un análisis de evaluación de riesgos.

Criterio: En toda empresa debería realizarse un análisis de evaluación de riesgos, ya que ayuda a identificar que tan expuesta está la empresa a situaciones relacionadas con fraudes, robos o errores.

Causa:

- Falta de organización.
- Falta de tiempo para realizarlo.

Efecto:

- La empresa estará expuesta a fraudes, robos y errores ocasionados por aspectos internos y externos.

Comentario: Por falta de organización y falta de tiempo, la empresa Jarquifar Cia. Ltda no cuenta con un análisis de evaluación de riesgos, el cual, a criterio del auditor, ayuda a identificar que tan expuesta está la empresa a situaciones relacionadas con fraudes, robos o errores, por ende, la falta de este análisis deja expuesta a la empresa a dichas situaciones, que puede ocurrir por factores internos o externos relacionados con la empresa.

Recomendación:

Al Gerente General y Sub Gerente Administrativo

Desarrollar un análisis de evaluación de riesgos que le permita identificar los diferentes riesgos a los que está expuesta la empresa, poder mitigarlos, eliminarlos o controlarlos.

Fecha: 28 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

Papel de trabajo # 2

Componente sujeto al examen: Proceso de recuperación de cartera.

Periodo examinado: 2017

De la entrevista realizada al contador Ing. Leonardo Figueroa a cerca de las actividades que se desarrollan en el proceso de recuperación de cartera se ha podido determinar que empieza con un acuerdo entre el vendedor y el cliente, en el cual se le explica al cliente que el plazo máximo de pago es de 60 días al emitir la factura, sin embargo, para medir la recuperación de cartera se toma un plazo de 90 días.

El vendedor se acerca a los clientes a ejecutar el cobro, previo a esto se emite un recibo de cobro en este recibo se indica el número de factura, si se está abonando o se está pagando el valor completo, si es en cheque, si es en efectivo; además se indica un descuento por pronto pago cuando se cancelan dentro de los 30 días después de la fecha de emisión de la factura este descuento puede ser del 5% u 8% por pronto pago dependiendo del cliente y al convenio que se tenga con el mismo. Los recibos también se manejan con 3 facturas; la primera se le entrega al cliente, la segunda copia va a contabilidad y la tercera queda como respaldo del vendedor. Después de eso se dan dos momentos: El primero es, si el vendedor es de la ciudad de Cuenca se debe entregar el dinero al siguiente día de ejecutado el cobro y si los vendedores están fuera de la ciudad, es decir están de gira, se debe depositar al día siguiente del cobro pero en ocasiones no se puede realizar dicha actividad por cuestiones de logística; por lo tanto, se espera que termine la gira y el día en el que regresan de la gira deben entregar el dinero o al día siguiente, por lo general serían los días viernes o sábados. El segundo momento es el de los vendedores de Duran y de Quito, también realizan giras en las cuales dos semanas permanecen en Quito o Duran en estos casos deberán depositar el dinero el mismo día; y, al final de la semana deberán mandar los comprobantes de depósito y los recibos de cobro en una valija a Cuenca.

Cada semana los visitadores médicos realizan el reporte de cobro, en el cual, se adjuntan los recibos de cobro y el dinero que serán entregados a la gerente administrativa, Jenny Cordero; ella se queda con el dinero y se encarga de archivar todos los reportes de cobros que le entregan los visitadores médicos y por ultimo manda la copia de los recibos de cobro a contabilidad para que sean registrados en el sistema.

Evaluación específica de Control Interno

De la aplicación del cuestionario de evaluación específica de control interno, se puede señalar lo siguiente:

- No existe personal destinado netamente al proceso de recuperación de cartera.
- La empresa no considera riesgos crediticios por incumplimiento en los pagos.
- La empresa no cuenta con políticas de crédito.

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 2

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Cuestionario de control al procesos de recuperación de cartera.

Título del comentario: Personal del proceso de recuperación de cartera

Condición: En la empresa Jarquifar Cía. Ltda. el personal encargado del proceso de recuperación de cartera no se dedica plenamente a esta actividad ya que además de realizar los cobros deben realizar las visitas médicas y vender los productos.

Criterio: En las empresas farmacéuticas debería existir personal encargado netamente a la vista, otro que se dedique a la venta y otro al cobro.

Causa: Falta de organización y poco interés por parte de gerencia.

Efecto: Los visitadores médicos se desgastan y no realizan su trabajo correctamente ya que pasan el tiempo pensando en hacer las tres cosas a la vez, por ende, la empresa no consigue recuperar la cartera d crédito vencida.

Comentario: Por falta de organización y poco interés, el personal destinado a recuperar la cartera de crédito no se dedica plenamente a esta actividad ya que además de realizar los cobros a los clientes deben visitar y vender, según criterio del auditor en una empresa farmacéutica debería existir personal encargado a la vista, al cobro y a las ventas, ya que los visitadores se desgastan y a la final no hacen bien ninguna de las tres cosas ocasionando que la empresa no consiga recuperar la cartera vencida de la forma esperada.

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda designar personal especializado en el área de cobro y recuperación de cartera para que se pueda conseguir los resultados esperados.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 2

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Cuestionario de control al procesos de recuperación de cartera.

Título del comentario: Riesgos crediticios

Condición: En la empresa Jarquifar Cía. Ltda. no realiza un análisis y ni una evaluación de riesgos crediticios.

Criterio: Según criterio del auditor las empresas deberían tomar en cuenta los riesgos crediticios ya que sirve como una herramienta que ayuda a prevenir, controlar o mitigar los riesgos.

Causa: Falta de organización y de conocimiento en evaluación de riesgos.

Efecto: La empresa se vería expuesta a riesgos crediticios potenciales entre los más importantes, falta de liquidez por falta de pago de los clientes.

Comentario: Por falta de organización y poco conocimiento en el área de evaluación de riesgos, la empresa no realiza análisis y evaluación de riesgos crediticios, según criterio del auditor la empresa debería tomar en cuenta los riesgos crediticios ya que sirve como una herramienta que ayuda a prevenir, controlar o mitigar los riesgos, por ende, la empresa se vería perjudicada ya que no se lograría recuperar la cartera de crédito

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda realizar matrices de evaluación de riesgo que le ayuden a determinar los riesgos a los que está expuesto la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que pueda generar en la empresa.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 2

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Cuestionario de control al procesos de recuperación de cartera.

Título del comentario: Políticas de crédito

Condición: La empresa no cuenta con políticas de crédito

Criterio: Según criterio del auditor es importante que la empresa cuente con políticas de crédito ya que las mismas le ayudan a la empresa a que exista una norma para la en situaciones específicas que ayuden al cumplimiento de los objetivos

Causa: Falta de tiempo y descuido.

Efecto: La Empresa no podrá alcanzar sus objetivos y metas de manera efectiva.

Comentario: La empresa no cuenta con políticas de crédito por situaciones de tiempo, y descuido; según criterio del auditor es importante que la empresa cuente con políticas de crédito ya que las mismas ayudan a la empresa a que exista una norma en situaciones específicas que ayudan al cumplimiento de los objetivos, y como consecuencia de la falta de dichas políticas la empresa no podrá alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda desarrollar políticas de crédito que le ayuden al desarrollo de sus actividades y por ende el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

Papel de trabajo # 3

Componente sujeto al examen: Revisión de documentos.

Periodo examinado: 2017

Al realizar una visita a las instalaciones de la empresa Jarquifar se solicitó que se nos facilite tener acceso a las facturas y recibos de cobro de la empresa para analizar los datos y poder tener una visión más amplia sobre la información de la cartera de crédito.

Observaciones

1.-Se pudo observar que la empresa tiene ordenada correctamente tanto facturas como recibos de cobro.

Facturas 2017

Foto 1. Facturas 2017. **Fuente:** Doc. Jarquifar. **Elaborada por:** Cristina Morales

Facturas 2016



Foto 2. Facturas 2016. **Fuente:** Doc. Jarquifar **Elaborado por:** Cristina Morales

Recibos de cobro 2017



Foto 3. Recibos de cobro 2017 **Fuente:** Doc. Jarquifar
Elaborado por: Cristina Morales

Papel de trabajo # 4

Componente sujeto al examen: Cobro a los clientes

Periodo examinado: 2017

Para poder tener una visión más clara de cómo realizan los visitadores el cobro a los clientes se acompañó a 3 visitadores médicos de la empresa, cabe recalcar que fueron los únicos que aceptaron ir en compañía del auditor, para analizar el proceso de cobro y se pudo observar lo siguiente:

- 1.- El primer punto el vendedor se acerca al cliente muy amable con el recibo de cobro.
- 2.- Se mantiene una conversación sobre la deuda pendiente con la empresa Jarquifar.
- 3.- Al final puede darse dos situaciones:
 - 3.1.- EL cliente abona la deuda o paga la deuda
 - 3.2.- El cliente solicita que venga el próximo mes porque no tiene el dinero o en caso de ser un nuevo empleado dicen que ya se le pago al vendedor anterior a pesar de que se tiene el recibo de cobro como respaldo. Este último caso se dio con uno de los visitadores nuevos de la empresa. Y por esta razón solicitamos a la empresa que nos den un documento en donde se especifique cuanto ha rotado su personal en el área de ventas en los últimos años.



Foto 5. Cobro a los clientes. **Fuente:** Cristina Morales **Elaborado por:** Cristina Morales

Papel de trabajo # 5

Componente sujeto al examen: Rotación del personal

Periodo examinado: 2017

Como resultado de la vista a los clientes para revisar el proceso de cobro, surge una situación que resulta ser de suma importancia para determinar el porqué de la cartera vencida. La rotación del personal ha sido muy elevada en los últimos años, según el Ing. Leonardo Figueroa; por lo cual, se solicitó a la empresa un documento que nos ayude a determinar que tanto a rotado el personal en el último año.

N o	CEDULA	NOMBRE	CARGO	No MESES LABORADO S EN EL 2017	FECHA DE SALIDA	AL 31/12/20 17 LABOR A EN LA EMPRES A	AL 07/06/201 8 LABORA EN LA EMPRES A
1	1710311356	ALVEAR GUTIERREZ FRANKLIN ROBERT	VENDEDOR	4	05/09/2017	NO	NO
2	0102538329	ASTUDILLO CORDERO PEDRO FELIPE	VENDEDOR	4	25/05/2017	NO	NO
3	0102597523	ASTUDILLO SEGARRA FELIPE MARCELO	VENDEDOR	2	17/02/2017	NO	NO
4	1713272100	BAEZ VALVERDE FRANKLIN DAVID	VENDEDOR	6	07/07/2017	NO	NO
5	0103111084	BENAVIDES JIMENEZ RAMIRO DE JESUS	VENDEDOR	12		SI	SI
6	1706680244	BUENO RUEDA RICARDO ALFREDO	VENDEDOR	5	31/10/2017	NO	NO
7	0923639116	DURAZNO MORALES JOSE WILMER	VENDEDOR	3	09/03/2018	SI	NO
8	0102668134	ESPINOZA BERREZUETA CARLOS ALFREDO	VENDEDOR	3	12/04/2017	NO	NO
9	0915518500	FIGUEROA TRIVIÑO BRAULIO EDISON	VENDEDOR	4	11/10/2017	NO	NO
10	0103175824	LOPEZ SALAZAR DUVAN	VENDEDOR	1	23/01/2017	NO	NO
11	1202148266	MACIAS VELIZ HONORATO DESIFREDO	SUPERVISOR	12		SI	SI
12	0102438488	MORALES VALDIVIESO CESAR FABIAN	VENDEDOR	7		SI	SI

13	010368694 5	OCHOA PAZAN CRISTIAN SANTIAGO	VENDEDOR	12		SI	SI
14	170591731 6	PADILLA CASA MARIO FERNANDO	VENDEDOR	12		SI	SI
15	171880604 3	PAREDES SANCHEZ MARIA FERNANDA	VENDEDOR	2	01/02/2018	SI	NO
16	120204097 6	RODRIGUEZ RAMOS JORGE XAVIER	VENDEDOR	3	10/05/2018	SI	NO
17	170526414 9	RUBIO MEDINA HOLGER FABIAN	SUPERVISOR	3		SI	SI
18	610273683 9	TRASLAVIÑA LEON GINA MARIA	VENDEDOR	3	31/08/2017	NO	NO

NOTA: SE NECESITAN 12 VENEDORES PARA CUBRIR TODAS LAS ZONAS

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 4

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Proceso de recuperación de cartera.

Título del comentario: Rotación del personal

Condición: La empresa presenta una alta de rotación del personal en el área de ventas específicamente con los visitantes médicos. En el año 2017 la empresa contaba con 18 empleados; 16 vendedores y 2 supervisor, de los cuales, al 31 de diciembre del 2017 continuaban trabajando 9; al 7 de junio del 2018 solo 6 continúan trabajando en la empresa; además, 13 de los empleados que fueron contratados en el año 2017 trabajaron menos de un año en la empresa.

Criterio: La empresa debería considerar formas de mantener estable a su personal, pues la rotación del mismo genera costos adicionales, tanto por el hecho de que se debe capacitar a los nuevos empleados y se liquida a los empleados que se van.

Causa: Renuncias y despidos.

Efecto: La Empresa no podrá alcanzar sus objetivos y metas con respecto a la recuperación de cartera y además gastara tiempo y dinero en capacitaciones del personal nuevo.

Comentario: La organización presenta una alta rotación del personal en el área de ventas. En el año 2017 se contrataron 18 empleados y para el 7 de junio del 2018 en adelante solo 6 continúan trabajando, por lo que, la empresa debería considerar formas de mantener estable a su personal, pues la rotación del mismo genera costos adicionales innecesarios. Esta situación se viene dando en la empresa por despidos o renunciaciones, lo cual hace que la organización no pueda alcanzar sus objetivos y metas con respecto a la recuperación de cartera.

Recomendación:

Al Gerente General

A objeto de evitar gastos innecesarios y mantener un equipo sólido de empleados que colaboren en la consecución de los objetivos planteados en la empresa, el Gerente General debe propender a mantener estables a sus empleados, proporcionándoles capacitación y un ambiente adecuado de trabajo evitando así la rotación permanente que en última instancia perjudica el logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo:

- Falta de adaptación ante el ambiente laboral que se percibe.
- No existe “química” entre los jefes y los subordinados.
- Las personas no coinciden con los objetivos de la empresa.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

Papel de trabajo # 6

Componente sujeto al examen: Cartera vencida.

Periodo examinado: 2017

En el siguiente papel de trabajo se realizara un análisis general de lo encontrado en la cartera vencida al 31 de diciembre del 2017 de la empresa Jarquifar Cia. Ltda y además se dará a conocer el volumen de ventas del mismo año.

El total de ventas registrada en el año 2017 es de 1'251,890.48, las cuales representan la venta de medicamentos de todo el año.

VOLUMEN DE VENTAS

RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA	Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 0% que no dan derecho a crédito tributario
ENERO	\$ 134,219.80
FEBRERO	\$ 113,764.38
MARZO	\$ 129,742.06
ABRIL	\$ 113,811.98
MAYO	\$ 74,510.52
JUNIO	\$ 84,470.98
JULIO	\$ 93,091.47
AGOSTO	\$ 104,097.67
SEPTIEMBRE	\$ 145,959.26
OCTUBRE	\$ 93,887.45
NOVIEMBRE	\$ 96,576.84
DICIEMBRE	\$ 67,758.07
TOTAL	\$ 1,251,890.48

Figura 12. Volumen de ventas. **Fuente:** Ventas del 2017 **Elaborado por:** Cristina Morales

La empresa Jarquifar se maneja con ventas a crédito en la cual se otorga un plazo de 60 días, el vendedor y cliente acuerda dicho plazo, pero la empresa sabe que ese dinero se recupera en 90

días: ya que, es el promedio histórico de recuperación de la empresa y la competencia se maneja con el mismo plazo.

La cartera total al 31 de diciembre del 2017 fue de:

GRUPO JARQUIFAR
CARTERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Valor Factura	\$ 216,291.43	100%
Saldo Factura (Total Cartera)	\$ 126,580.23	59%
Por Vencer Dentro de 1 a 30 Días	\$ 16,908.30	13%
Por Vencer Dentro 31 a 60 Días	\$ 28,104.59	22%
Por Vencer Dentro de 61 a 90 Días	\$ 9,282.27	7%
Vencido Mayor a 90 Días	\$ 19,275.53	15%
Vencido Mayor a 120 Días	\$ 53,009.54	42%

Figura 13. Cartera al 31 de Dic. Del 2017. **Fuente:** Cartera vencida. **Elaborado por:** Cristina Morales

El valor facturado que se registró en la cartera del año 2017 fue de 216,291.43; del cual, 126,580.23 representan el saldo de las facturas, es decir, los valores que se vendieron a crédito. Hablando en términos porcentuales, de lo facturado, es decir, el 100%; la empresa tiene por cobrar a sus clientes el 59%.

El 42% de la cartera está dentro de los 90 días permitidos, ya que corresponden al promedio de recuperación de la empresa; y, el 57% corresponde a lo vencido.

Si filtramos solo los datos vencidos de la cartera de crédito al 31 de diciembre del 2017 obtenemos los siguientes valores:

Resultados

Valor Factura	\$ 139,025.40
Saldo Factura (Total Cartera)	\$ 72,285.07
Vencido Mayor a 90 Días	\$ 19,275.53
Vencido Mayor a 120 Días	\$ 53,009.54

Figura 14. Resultados **Fuente:** Análisis de cartera **Elaborado por:** Cristina Morales

De lo facturado, el 57% ha superado los 90 días permitidos por la empresa para recuperar cartera. La cartera vencida total es de \$ 72,285.07, del cual, \$ 53,009.54 corresponden a lo vencido mayor a 120 días.

Por otro lado, los valores de la cartera, tomando en cuenta los valores que se registraron en el año 2017 son los siguientes:

GRUPO JARQUIFAR	
CARTERA DEL 2017	
Valor Factura	\$ 156,046.49
Saldo Factura (Total Cartera)	\$ 94,307.29
Por Vencer Dentro de 1 a 30 Días	\$ 16,908.30
Por Vencer Dentro 31 a 60 Días	\$ 28,104.59
Por Vencer Dentro de 61 a 90 Días	\$ 9,282.27
Vencido Mayor a 90 Días	\$ 19,275.53
Vencido Mayor a 120 Días	\$ 20,736.60

Figura 15. Cartera del 2017 **Fuente:** Cartera del 2017. **Elaborado por:** Cristina Morales

Como podemos observar el valor facturado del año 2017 de la cartera es de \$ 156,046.49, del cual, \$ 94,307.29 corresponde al total de la cartera. Dentro de los 90 días, la empresa tiene un total de cartera de \$ 54,295.16, lo cual está dentro del rango permitido; mientras lo vencido corresponde a \$40,012.13.

Al realizar un análisis de la cartera vencida al 31 de diciembre del 2017, se pudo observar que existen valores desde el año 2008 que no han sido cobrados por lo empresa, por lo cual, dichos valores son tratados de manera diferente; según anexo #1, la empresa los toma como incobrables después de los 3 años de vencimiento. Por otra parte, al considerar los valores de la cartera desde el 2015 hasta el 2017; se pudo observar que de un año a otra la cartera aumenta entre 20 y 30 por ciento lo cual es un valor bastante elevado.

Cartera vencida total

AÑOS	CART. VENC. \$	%
2008	993.56	1%
2009	145.86	0%
2010	342.48	0%
2011	73.32	0%
2012	1,752.01	2%

2013	1,685.19	2%
2014	3,603.39	5%
2015	3,508.72	5%
2016	20,168.41	28%
2017	40,012.13	55%
	72,285.07	100%

Figura 16. Cartera vencida total. **Fuente:** Cartera vencida **Elaborado por:** Cristina Morales

La cartera vencida al año 2017 con respecto al año 2015 -2016, ha crecido en un 23% y del 2016- 2017 ha crecido en un 27 %. Si tomamos en cuenta los valores absolutos, en el año 2016 y 2017 el cambio resulta ser muy alto.

Las razones por las cuales se ha dado este cambio en la cartera, según lo analizado son:

- La alta competencia en el área farmacéutica
- Promociones que brinda la competencia
- Productos extranjeros a bajo costo

Por lo cual, las farmacias a las que Jarquifar distribuye, comienzan a preferir otros productos, por ende, se torna difícil vender y cobrar a los clientes.



Figura 17. Grafica de comportamiento de cartera <90 días. **Fuente:** Cartera vencida **Elaborado por:** Cristina Morales

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 6

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Cartera de crédito.

Título del comentario: Cartera Vencida al 31 de diciembre del 2017

Condición: La cartera vencida al 31 de diciembre de la empresa Jarquifar Cia. Ltda fue de \$ 72,285.07. Si se toma en cuenta los valores registrados de la cartera se puede observar que hay valores desde el 2008 hasta el 2017; de los cuales, los 7 primeros años se consideran como incobrables según anexo # 1. El movimiento de la cartera en los 3 últimos años muestra un aumento de 23% del 2015 al 2016 y de 27 % del 2016 al 2017.

Criterio: Cuando hablamos de cartera vencida, se debe tener en cuenta el comportamiento de la misma. Por lo general cuando se vende a crédito la empresa podría tener problemas con los clientes al momento de cobrar, ya que, se pueden presentar distintas situaciones que impidan o compliquen el cobro respectivo.

Causa: Mecanismos de cobro poco efectivos

Efecto: La cartera de crédito empieza a aumentar de manera que se pueda llegar a convertir en incobrable.

Comentario

La cartera vencida al 31 de diciembre de la empresa Jarquifar Cia. Ltda fue de \$ 72,285.07. Al analizar los valores registrados de la cartera se observa que hay valores desde el 2008 hasta el 2017; de los cuales, desde el año 2008 hasta el año 2014 se consideran como incobrables según anexo # 1. El movimiento de la cartera en los 3 últimos años muestra un aumento de 23% del 2015 al 2016 y de 27 % del 2016 al 2017. Es importante que se tome en cuenta el comportamiento de la cartera vencida; ya que se podría tornar difícil el cobro de la misma. La empresa Jarquifar, según lo analizado, no cuenta con un sistema de cobro efectivo que le ayude a manejar correctamente la cartera de crédito; ya que la falta del mismo ha ocasionado que cartera vencida crezca demasiado y por ende pueda hacer que los valores registrados se vuelvan incobrables.

Recomendación:

Al Gerente General

Implementar un mecanismo de cobro que le ayude a la empresa a disminuir la cartera a lo largo del tiempo para así evitar cualquier tipo de inconveniente que impida el funcionamiento y logro de los objetivos de la empresa con respecto a la recuperación de cartera. Se adjunta una política de cobro en el Anexo # 2 de forma que la analice y considere su implementación al área administrativa.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

E7

Papel de trabajo # 7

Componente sujeto al examen: Cartera vencida.

Periodo examinado: 2017

AUDITORIA DE GESTIÓN
CRISTINA MORALES
PAPEL DE TRABAJO
VOLORES A FAVOR DEL CLIENTE

RAZÓN

SOCIAL: JARQUIFAR CIA. LTDA

CIUDAD: CUENCA

AÑO: 2016 -2017

Fecha Emisión	Documento	Código	Cliente	Valor Factura	Saldo Factura
05/05/2017	21-0000036551	Buenafe160	Farmacia los ríos	\$ 43.00	\$ (202.22)
14/07/2017	21-0000037261	Pichi1305	Farmacia santa marianita	\$ 27.10	\$ (35.00)
15/09/2017	21-0000038027	Empal010	Farmacia sagrado corazón de Jesús	\$ 103.75	\$ (103.75)
14/12/2017	21-0000039104	Lamana2801	Farmacia sur	\$ 17.33	\$ (38.37)
06/10/2015	21-0000030418	Gua018	Farmaservicio	\$ 248.80	\$ (680.97)
24/10/2017	21-0000038542	Samb004	Farmacia alem Dra. Raquel Dumani	\$ 103.75	\$ (103.74)
20/06/2017	21-0000036995	Chone0606	Loor Vélez Deisy pilar	\$ 166.66	\$ (983.14)
09/02/2017	21-0000035590	Esmeral35	Farmacia Denny	\$ 37.00	\$ (59.39)
13/07/2017	21-0000037243	Std101	Ryafarma Cia. Ltda	\$ 66.66	\$ (102.21)
08/06/2016	21-0000032763	Ambat0806	Farmacia comunitaria	\$ 10.82	\$ (21.64)
22/07/2013	21-0000021497	Latac2209	Carolina ríos Ltda.	\$ 59.52	\$ (59.52)

22/09/2017	21-0000038155	Riob2208	Farmacia tu príncipe azul	\$ 74.82	\$ (129.00)
27/06/2016	21-0000032925	Puyo0292	Farmacia centro medico	\$ 70.00	\$ (85.40)
10/01/2017	21-0000035165	Lagoa130	Dr. Edgar chamba	\$ 246.60	\$ (269.28)
24/11/2017	21-0000038906	Lag101	Farmacia cruz azul lag amazonas	\$ 73.50	\$ (113.25)
				\$ 1,349.31	\$ (2,986.88)
	VALORES	%			
Total saldo	9280.73	100%			
Total < a saldo de factura	2,986.88	32%			

COMENTARIO

La empresa Jarquifar Cia. Ltda. Considera valores a favor de los clientes en la cartera de crédito. El total a favor de la cartera al año 2017 corresponde a \$ 9280.73 y de este valor se pudo encontrar que \$ 2986.88 son saldos a favor que superan el valor de lo facturado. Estos saldos a favor se dan, por lo generan, cuando el cliente devuelve mercadería que esta próxima a expirar; esto hace que se origine un saldo a favor; en ocasiones, si el cliente establece que se le reponga los productos, se lo hace, sino se abre este saldo a favor.

Realizado por:	Cristina Morales
Fecha:	09/07/2018
Revisado por:	Eco. Fernando Morocho
Fecha	

E8

Papel de trabajo # 8

Componente sujeto al examen: Cartera vencida.

Periodo examinado: 2017

Ejemplo

¿Cómo se origina un saldo a favor?

Fecha	Documento	No doc.	Por cobrar	Abonos	Saldo
02/01/2016	Factura	2315	\$ 520.00		\$ 520.00
05/01/2016	Retención	2111		\$ 5.20	\$ 514.80
30/01/2016	Nota de crédito por descuento por pronto pago	1023		\$ 26.00	\$ 488.80
30/01/2016	Recibo de cobro: cancelación total factura			\$ 488.80	\$ -
30/02/2017	Nota de crédito: por devolución Pc. expirar en 60 días			\$ 120.00	\$ - 120.00

Observación

Se originó el saldo a favor por que el cliente realiza devolución de productos de una factura que ya cancelo. El cliente no solicita la reposición del producto por tal motivo queda saldo a su favor.

Realizado por: Cristina Morales

Fecha: 09/07/2018

Revisado por: Eco. Fernando Morocho

Fecha

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 7 Y 8

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Cartera vencida.

Título del comentario: Valores a favor

Condición: AL realizar un análisis de la cartera vencida se encontraron valores negativos; los cuales, resultan ser valores a favor del cliente. El total de dichos valores es de \$ 9,280.73. Esta situación se presenta generalmente por devolución de productos espirados; en la cual, se puede presentar dos situaciones: la primera, que se repongan los productos esperados y la segunda, que se cree este saldo a favor.

Criterio Los saldos a favor no deberían estar dentro de la cartera de crédito ya que podrían tergiversar los valores de la cartera y además deberían ser tratados independientemente para que se les realice un análisis específico.

Causa: Costumbre

Efecto: La cartera de crédito presenta valores que deben ser pagados o compensados a los clientes por lo cual se pueden tergiversar los valores de la cartera.

Comentario La cartera vencida de la empresa Jarquifar Cia. Ltda cuenta con valores negativos; los cuales, resultan ser valores a favor del cliente. El total de dichos valores es de \$ 9,280.73. Esta situación se presenta generalmente por devolución de productos espirados. Los saldos a favor no deberían estar dentro de la cartera de crédito ya que podrían tergiversar los valores de la cartera y además deberían ser tratados independientemente para que se les realice un análisis específico.

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda manejar los valores a favor de manera independiente asignando los recursos necesarios para que puedan realizar un análisis específico a dichos valores y de esa forma la cartera sea analizada de forma que se logren alcanzar los objetivos deseados.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

E9

Papel de trabajo # 9

Componente sujeto al examen: Cartera vencida.

Periodo examinado: 2017

Calidad de la cartera

Aplicación de indicadores

Considerando que el sistema de ventas de Jarquifar es a crédito de hasta 90 días, luego de lo cual se registra como cartera vencida, en el análisis del año 2017, se aprecia que del total de ventas \$ 1`251.890,48, un porcentaje importante de los clientes han cumplido sus pagos antes de los 90 días, quedando un saldo de \$ 156.046,49 de cartera de crédito en el 2017, de lo cual, la cartera vencida mayor a 90 días es de \$ 40.012,13 que significa un 42.43%, mismo que es muy alto y debe ser preocupación de la empresa.

INDICADORES	
Cartera Total 2017 / Ventas totales =	$94,307.29 / 1`251.890.48 = 7.53\%$
Cartera Vencida 2017 / Cartera Total =	$40.012,13 / 94,307.29 = 42.43\%$
Cartera Vencida 2017 / Ventas totales =	$40.012,13 / 1`251.890.48 = 3,20\%$

Realizado por: Cristina Morales

Fecha: 09/07/2018

Revisado por: Eco. Fernando Morocho

Fecha

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 9

Auditoría de gestión a: Jarquifar Cía. Ltda.

Componente: Cartera de crédito

Título del comentario: Calidad de la cartera de crédito

Condición: La empresa Jarquifar Cia. Ltda tiene una cartera vencida al 31 de diciembre del 2017 de \$ 40,012.13; la cual representa el 42.43 % de la cartera total. En relación a la ventas totales la cartera representa un 7.53%; y, por otro lado, la cartera vencida en relación a las ventas totales representa un 3.20%

Criterio Una cartera sana no debería pasar del 3%; es decir, la cartera vencida en relación a la cartera total no puede exceder dicho porcentaje

Causa:

- Alta rotación del personal de ventas
- Carece de un mecanismo de cobro efectivo
- Clientes morosos

Efecto: No se podrá alcanzar los objetivos deseados por la administración con respecto la recuperación de cartera.

Comentario

La empresa Jarquifar Cia. Ltda tiene una cartera vencida al 31 de diciembre del 2017 de \$ 40,012.13; la cual representa el 42.43 % de la cartera total. En relación a la ventas totales la cartera representa un 7.53%; y, por otro lado, la cartera vencida en relación a las ventas totales representa un 3.20%. Una cartera sana no debería pasar del 3%; por lo cual, si tomamos en consideración esta situación, la empresa no podrá alcanzar los objetivos esperados con respecto a la recuperación de cartera.

Recomendación:

Al Gerente General

Tomar en cuenta los resultados obtenidos con respecto a la calidad de la cartera, tomando en consideración los indicadores que se presentan en el anexo #3, aplicados en este análisis, de manera que los ayude a tener un mayor control en el área de recuperación de cartera.

Fecha: 29 de Mayo del 2018

Preparado por: Cristina Morales

Revisado por: Econ. Fernando Morocho

Cuarta Parte: Comunicación de Resultados

**Carta de presentación del
informe**

Oficio No. 4

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca, 15 de julio del 2018

Señores:

Jarquifar Cia. Ltda.

Ciudad

Cuenca

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Empresa “Jarquifar Cia. Ltda.” por el período 2017.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones, y recomendaciones que constan en el presente informe

Atentamente

Cristina Morales

Moscoso

Jefe de Auditoría

**INFORME DE AUDITORIA
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA JARQUIFAR CIA. LTDA. AL
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DEL PERIODO 2017**

Enfoque de auditoría

Origen o motivos del Examen

El objeto de la auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera se realizará por solicitud de Gerencia de la Empresa JARQUIFAR CIA, LTDA. De la ciudad de Cuenca con oficio No. 01-PA-JARQUIFAR con fecha 12 de marzo del 2018.

El objetivo general es:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se está manejando la normativa y recursos de la entidad en el proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda en el año 2016.

Los objetivos específicos son:

- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y eficiencia de los mismos.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables al proceso de recuperación de cartera.
- Analizar las carteras vigente y vencida, determinar porcentajes de morosidad y acciones correctivas para su recuperación.

Alcance:

La presente auditoría de gestión se realizadará al periodo 2017 al proceso de recuperación de cartera.

Subcomponentes auditados

- Proceso de recuperación de cartera de crédito,

Indicadores de gestión

La empresa no tiene definido los indicadores de gestión debido a que las actividades que se realizan no son producto de una planeación estratégica.

Información de la entidad

Misión

Contribuir a la calidad de vida de los y las Ecuatorianas, ofreciendo productos de calidad, que se conviertan en un apoyo a la salud pública”.

Visión

Al 2020, queremos ser reconocidos como la empresa ecuatoriana con más rápido crecimiento, tanto en el cumplimiento de las metas financieras como en la implementación de normas y procedimientos que nos conviertan en una empresa de calidad.

Análisis FODA

Fortalezas

1. Exclusividad en la fabricación y distribución de los productos.
2. Nuestro laboratorio es certificado que cumple con las buenas prácticas de manufacturación, otorgado por el ARCSA.
3. Cuenta con personal adecuado y comprometido con los objetivos de la empresa.
4. Puntualidad seriedad y eficiencia en la entrega de los productos que distribuimos.
5. Originalidad en la decoración de las cajas de nuestros productos, presentación de productos agradable a la vista, inspiran higiene y calidad.

Oportunidades

1. Aun no todo el mercado conoce que fabricamos nuestros productos en atención a las buenas prácticas de manufactura.
2. Aprovechar que la calidad de algunos productos que producimos no han satisfecho por completo a sus usuarios.

3. Obtener alianzas con nuevas distribuciones, en condiciones más beneficiosas para la empresa.
4. Llegar a nuevos cantones en donde los usuarios desconocen de nuestra existencia, logrando así una expansión en el mercado a nivel nacional
5. Fabricar nuevas líneas, que nos permitan diversificar nuestra oferta de productos.

Debilidades

1. Retrasos en la obtención de Estados Financieros.
2. Rotación alta del personal para ventas.
3. Agotamiento del stock en algún producto, perdiendo oportunidades de venta.
4. No se tiene claramente definidas las características que deben tener los distribuidores, y los descuentos que se les otorga. Lo que provoca que en ocasiones los precios de los distribuidores sean más convenientes, que los que ofrecen los vendedores de la empresa.
5. No se tiene una clara política de promociones, ni visita médica.
6. Alta morosidad de los clientes.
7. Alto volumen de devoluciones de productos.

Amenazas

1. Existen distribuidores que adquieren los productos y los venden con mejores promociones, que las que ofrece Jarquifar Cia Ltda.
2. Visita Médica más efectiva de la competencia.
3. Que los productos de la competencia por su trayectoria, estén posesionados en el mercado.
4. Que un segmento del mercado sea tradicionalista, es decir adquiere solo productos originales o de determinadas marcas.

Evaluación de factores internos.

El análisis de la matriz nos permite evaluar las fortalezas y debilidades importantes para la empresa Jarquifar Cia. Ltda. Tomando en cuenta que las ponderaciones realizadas fueron a criterio del contador, el Ing. Leonardo Figueroa.

El resultado obtenido en la calificación ponderada es de 2.76 es decir mayor a 2.5 lo que significa que la empresa tiene más fortalezas frente a las debilidades que posee la institución; esto quiere decir que la empresa posee elementos que le agregan valor a la hora de desarrollar sus actividades.

Evaluación factores externos.

El análisis de la matriz nos permite evaluar las oportunidades y amenazas importantes para la empresa Jarquifar Cia. Ltda. Tomando en cuenta que las ponderaciones realizadas fueron a criterio del contador, el Ing. Leonardo Figueroa.

El resultado obtenido en la calificación ponderada es de 2.81 lo que significa que la empresa tiene más oportunidades frente a las amenazas que existen para la empresa; es decir que la empresa posee un campo bastante llamativo para que la empresa pueda desarrollarse en nuevos mercados y la originalidad que poseen sus productos brinda un ambiente bastante confortable para la empresa, por consiguiente resulta ser un índice bastante razonable.

Objetivos de la empresa:

- Garantizar calidad en nuestros productos.
- Mejorar permanentemente nuestros procesos.
- Diversificar nuestra cartera de productos.
- Buscar la proyección a nuevos segmentos de mercado y mercados extranjeros.

Lista de principales empleados

NOMBRES	CARGO
CORDERO TORRES JENNY LUCRECIA	GERENTE ADMINISTRATIVA
ESCALANTE VARGAS LUIS EDUARDO	JEFE DE PLANTA
FIGUEROA TAPIA JORGE LEONARDO	CONTADOR GENERAL
JARA AREVALO GLADYS CARMITA	QUIMICO FARMACEUTICO
LANDA PILCO MARIO EDGAR	JEFE DE ADMINISTRACION
LUZURIAGA VASCONEZ EDGAR PATRICIO	SUPERVISOR NACIONAL DE VENTAS
MACIAS VELIZ HONORATO DESIFREDO	SUPERVISOR VENTAS DURAN
QUIÑONEZ GASPAR JOHNNY FERNANDO	JEFE DE ÁREA DE MANTENIMIENTO
RUBIO MEDINA HOLGER FABIAN	SUPERVISOR DE VENTAS QUITO

Estructura Orgánica

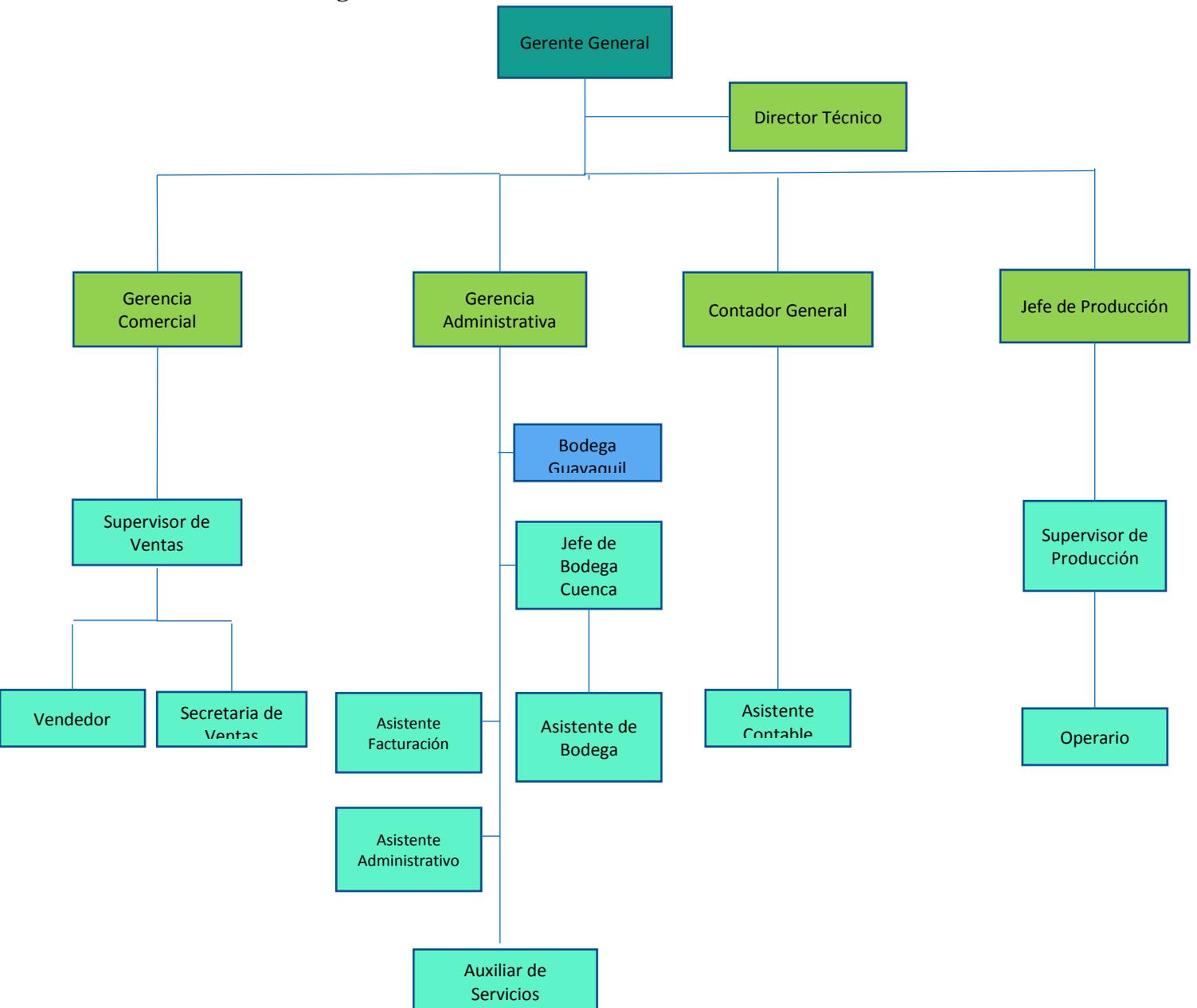


Figura 3. Organigrama. **Fuente:** Ing. Leonardo Figueroa contador de la empresa Jarquifar.

Realizado por: Ing. Leonardo Figueroa.

Resultados generales

Una vez culminada la etapa de ejecución de la auditoría de gestión a la empresa Jarquifar Cia. Ltda. Al proceso de recuperación de cartera al periodo 2017 hemos encontrado aspectos dignos de análisis, relacionados con la gestión estratégica y operativa de la empresa.

A continuación se detalla los hallazgos encontrados de la auditoría.

Hallazgo No.1: Manual de proceso

- **Comentario:** La empresa Jarquifar Cia. Ltda carece de un manual de procedimientos, lo cual, es importante, ya que en toda empresa debería existir, con el objetivo de orientar a la empresa en el desarrollo de sus objetivos empresariales. La administración señala que no es necesaria la implementación del manual por el momento y además establece que el tiempo no es el suficiente para desarrollarlo. Esto hace que las labores de la empresa no se encuadren dentro de un nivel de eficiencia adecuada.

Recomendación:

Al Gerente General

Elaborar un manual de procedimientos que contenga actividades detalladas de cada departamento de la empresa, relacionadas con los objetivos, misión, visión y políticas institucionales; lo que permitirá lograr las labores empresariales.

Hallazgo No.2: Indicadores de gestión

Comentario: La empresa no establece indicadores para evaluar la gestión, pues ellos resultan relevantes al momento de evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas. El poco interés por parte de la alta gerencia, da como resultado que la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por la administración se torne difícil y además no permite medir los cambios de factores importantes a través del tiempo para el cumplimiento de dichos objetivos.

Recomendación:

Al Gerente General

Formar un equipo de trabajo para determinar indicadores de gestión, que les permita evaluar la situación de la empresa o detectar posibles desviaciones que puedan presentarse para corregirlas a tiempo.

Hallazgo No.3: Plan operativo anual

Comentario: La carencia de tiempo de sus administradores y el concebir no necesario mantener un plan operativo anual, ha ocasionado que la empresa Jarquifar Cia. Ltda no cuente con este documento importante. A criterio del auditor, un plan operativo anual ayuda a definir los objetivos que se pretenden alcanzar durante el año y la manera en cómo desarrollar, por ende la empresa no podrá cumplir con los mismos ya que no cuenta con esta herramienta.

Recomendación:

A la Junta de Accionistas

Elaborar, aprobar y aplicar un plan estratégico que este alineado con la visión de la empresa, la misión y los valores institucionales; para así, manejar la empresa con objetivos generales y específicos claros, que permitan el desarrollo sostenido de la misma.

Es necesario además elaborar y aplicar un plan operativo anual que permita alcanzar con solvencia los objetivos estratégicos planteados.

Hallazgo No.4: Evaluación de riesgos

Comentario: Por falta de organización y falta de tiempo, la empresa Jarquifar Cia. Ltda no cuenta con un análisis de evaluación de riesgos, el cual, a criterio del auditor, ayuda a identificar que tan expuesta está la empresa a situaciones relacionadas con fraudes, robos o errores, por ende, la falta de este análisis deja expuesta a la empresa a dichas situaciones, que puede ocurrir por factores internos o externos relacionados con la empresa.

Recomendación:

Al Gerente General y Sub Gerente Administrativo

Desarrollar un análisis de evaluación de riesgos que le permita identificar los diferentes riesgos a los que está expuesta la empresa, poder mitigarlos, eliminarlos o controlarlos.

Resultados específicos por componente

Cumpliendo con el examen de auditoría a la gestión al proceso de recuperación de cartera. Se expone toda la información obtenida a través de los diferentes hallazgos, papel de trabajo, observaciones físicas entrevistas y otras actividades de auditoría.

Esta información nos permite detectar las distintas debilidades con el objetivo de proponer cambios a través de las recomendaciones, en base a lo mencionado se fundamentan los siguientes hallazgos

Proceso de recuperación de cartera

Hallazgo No.5: Personal del proceso de recuperación de cartera

Comentario: Por falta de organización y poco interés, el personal destinado a recuperar la cartera de crédito no se dedica plenamente a esta actividad ya que además de realizar los cobros a los clientes deben visitar y vender. Las empresas farmacéuticas deben contar con personas que se encarguen de la vista, otras que se dediquen al cobro y otras que ejecuten las ventas, por lo cual, no es recomendable que los visitadores médicos se encarguen de las tres tareas; ya que no pueden realizar correctamente ninguna de las tareas designadas, ocasionando que la empresa no consiga recuperar la cartera vencida de la forma esperada.

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda designar personal especializado en el área de cobro y recuperación de cartera para que se puedan conseguir los resultados esperados.

Hallazgo No.6: Riesgos crediticios

Comentario: Por falta de organización y poco conocimiento en el área de evaluación de riesgos, la empresa no realiza análisis y evaluación de riesgos crediticios, según criterio del auditor la empresa debería tomar en cuenta los riesgos crediticios ya que sirve como una herramienta que ayuda a prevenir, controlar o mitigar los riesgos, por ende, la empresa se vería perjudicada ya que no se lograría recuperar la cartera de crédito

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda realizar matrices de evaluación de riesgo que le ayuden a determinar los riesgos a los que está expuesta la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que pueda generar en la empresa.

Hallazgo No.7: Políticas de crédito

Comentario: La empresa no cuenta con políticas de crédito por situaciones de tiempo, y descuido; según a criterio del auditor es importante que la empresa cuente con políticas de crédito ya que las mismas ayudan a la empresa a que exista un control en situaciones específicas que

ayudan al cumplimiento de los objetivos, y como consecuencia de la falta de dichas políticas la empresa no podrá alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda desarrollar políticas de crédito que le ayuden al desarrollo de sus actividades y por ende el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales.

Hallazgo No. 8: Rotación del personal

Comentario: La organización presenta una alta rotación del personal en el área de ventas. En el año 2017 se contrataron 18 empleados y para el 7 de junio del 2018 en adelante solo 6 continúan trabajando, por lo que, la empresa debería considerar formas de mantener estable a su personal, pues la rotación del mismo genera costos adicionales innecesarios. Esta situación se viene dando en la empresa por despidos o renunciaciones, lo cual hace que la organización no pueda alcanzar sus objetivos y metas con respecto a la recuperación de cartera.

Recomendación:

Al Gerente General

A objeto de evitar gastos innecesarios y mantener un equipo sólido de empleados que colaboren en la consecución de los objetivos planteados en la empresa, el Gerente General debe propender a mantener estables a sus empleados, proporcionándoles capacitación y un ambiente adecuado de trabajo evitando así la rotación permanente que en última instancia perjudica el logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo:

- Falta de adaptación ante el ambiente laboral que se percibe.
- No existe “química” entre los jefes y los subordinados.
- Las personas no coinciden con los objetivos de la empresa.

Hallazgo No. 9: Cartera vencida al 31 de diciembre 2017

Comentario

La cartera vencida al 31 de diciembre de la empresa Jarquifar Cia. Ltda fue de \$ 72,285.07. Al analizar los valores registrados de la cartera se observó que hay valores desde el 2008 hasta el 2017; de los cuales, desde el año 2008 hasta el año 2014 se consideran como incobrables según anexo # 1. El movimiento de la cartera en los 3 últimos años muestra un aumento de 23% del 2015 al 2016 y de 27 % del 2016 al 2017. Es importante que se tome en cuenta el comportamiento de la cartera

vencida; ya que se podría tornar difícil el cobro de la misma. La empresa Jarquifar, según lo analizado, no cuenta con un sistema de cobro efectivo que le ayude a manejar correctamente la cartera de crédito; ya que la falta del mismo ha ocasionado que la cartera vencida crezca demasiado y por ende pueda hacer que los valores registrados se vuelvan incobrables.

Recomendación:

Al Gerente General

Implementar un mecanismo de cobro que le ayude a la empresa a disminuir la cartera a lo largo del tiempo para así evitar cualquier tipo de inconveniente que impida el funcionamiento y logro de los objetivos de la empresa con respecto a la recuperación de cartera. Se adjunta una política de cobro en el Anexo # 2 de forma que la analice y considere su implementación al área administrativa.

Hallazgo No. 10: Valores Favor

Comentario

La cartera vencida de la empresa Jarquifar Cia. Ltda cuenta con valores negativos; los cuales, resultan ser valores a favor del cliente. El total de dichos valores es de \$ 9,280.73. Esta situación se presenta generalmente por devolución de productos espirados. Los saldos a favor no deberían estar dentro de la cartera de crédito ya que podrían tergiversar los valores de la cartera y además deberían ser tratados independientemente para que se les realice un análisis específico.

Recomendación:

Al Gerente General

Se recomienda manejar los valores a favor de manera independiente asignando los recursos necesarios para que puedan realizar un análisis específico a dichos valores y de esa forma la cartera sea analizada de forma que se logren alcanzar los objetivos deseados.

Hallazgo No. 11: Calidad de la cartera de crédito

Comentario

La empresa Jarquifar Cia. Ltda tiene una cartera vencida al 31 de diciembre del 2017 de \$ 40,012.13; la cual representa el 42.43 % de la cartera total. En relación a la ventas totales la cartera representa un 7.53%; y, por otro lado, la cartera vencida en relación a las ventas totales

representa un 3.20%. Una cartera sana no debería pasar del 3%; es decir, la cartera total en relación a lo vencido no puede exceder dicho porcentaje; por lo cual, si se deja de tener en consideración esta situación, la empresa no podrá alcanzar los objetivos esperados con respecto a la recuperación de cartera.

Recomendación:

Al Gerente General

Tomar en cuenta los resultados obtenidos con respecto a la calidad de la cartera tomando en consideración los indicadores que se presentan en el anexo #3, aplicados en este análisis, de manera que los ayude a tener un mayor control en el área de recuperación de cartera

CONVOCATORIA

Oficio No. 5

Sección: Unidad deControl

Asunto: Convocatoria para la lectura del borrador del informe de auditoría.

Cuenca, 18 de julio del 2018

Ing. Mauricio Jara Arévalo

Gerente General

Cuidad

De nuestras consideraciones:

Por medio del presente hago de su conocimiento que, el día 22 de julio del 2018, se procederá a da lectura del borrador del informe de Auditoría de Gestión al proceso de recuperación de cartera del periodo 2017.

Dicho acto se llevará a cabo en sala de juntas de Jarquifar Cia. Ltda. En la Tío Pullo y Cayambe a las 16H00. Además solicitamos la presencia del personal que ha estado involucrado en el examen practicado, de la misma forma se hace extensiva la invitación para aquellos empleados que están interesados en la misma.

A continuación detallamos el listado del personal involucrado en el examen:

Supervisor	Eco. Fernando Morocho
Jefe de Auditoría	Cristina Morales

Atentamente,

Cristina Morales

Jefe de Auditoría

ACTA DE CONFERENCIA FINAL**Oficio No. 6**

Asunto: Acta de conferencia final

En la ciudad de Cuenca el día 22 de julio del 2018, a las 16h00 el supervisor y el auditor general se reúnen en las oficinas de la empresa con la finalidad de dejar constancia de la comunicación de resultados del informe de la auditoría de gestión que se realizó al proceso de recuperación de cartera por el cual el gerente solicitó los servicios de auditoría.

Para la lectura, se convocó a las personas relacionadas con el examen, para que asista a la presente actividad y por ende se procedió a dar lectura del informe y se evaluaron los resultados de la auditoría realizada, las observaciones encontradas, así como las principales recomendaciones que deberán ser puestas en marcha luego de la entrega del informe final

Todas las partes convocadas están de acuerdo con el borrador de operaciones y aceptan las observaciones y recomendaciones expresadas en el mismo.

En la conferencia participaron y aprobaron los resultados encontrados

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	Cedula
María Cristina Morales Moscoso	Jefe de Auditoría	0107322117
Fernando Morocho	Supervisor	
Ing. Leonardo Figueroa	Contador	
Ing. Mauricio Jara	Gerente General	

INFORME FINAL

Ing. Mauricio Jara

Gerente General

Cuidad

Ing. Mauricio Jara, por medio del presente hacemos entrega del informe de auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera del periodo 2017

El informe de auditoría se compone de 11 hojas en las cuales se realiza una introducción sobre la empresa y se establecen los objetivos de la auditoría; acompañado de conclusiones y recomendaciones como resultado del examen realizado, las mismas que están dirigidas a diferentes personas que laboran en la empresa.

Se acompaña el informe con un cronograma de implementación de recomendaciones. Al respecto es importante mencionar que dejamos constancia que nuestra responsabilidad es evaluar la información proporcionada por la empresa, mientras que la implementación y el seguimiento es responsabilidad de su prestigiosa empresa.

Atentamente:

Cristina Morales

Jefe de Auditoría

Asunto: Plan de Implementación de recomendaciones

Ing. Leonardo Figueroa

Gerente General

Cuidad.

Por medio del presente hacemos extensivo nuestro cordial saludo a la vez que deseamos éxitos en su gestión. Según lo expuesto a usted en la lectura del informe de auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cia. Ltda del periodo 2017, detallo a usted el Plan de Implementación Recomendaciones

Recomendaciones	Actividades	Plazo	Responsable
Recomendación 1	Elaborar un manual de procedimientos que contenga actividades detalladas de cada departamento de la empresa, relacionadas con los objetivos, misión, visión y políticas institucionales; lo que permitirá lograr las labores empresariales.	25 días	Al Gerente General

	.		
Recomendación 2	Formar un equipo de trabajo para determinar indicadores de gestión, que les permita evaluar la situación de la empresa o detectar posibles desviaciones que puedan presentarse para corregirlas a tiempo	12 Días	Al Gerente general

<p>Recomendación 3</p>	<p>Elaborar, aprobar y aplicar un plan estratégico que este alineado con la visión de la empresa, la misión y los valores institucionales; para así, manejar la empresa con objetivos generales y específicos claros, que permitan el desarrollo sostenido de la misma.</p> <p>Es necesario además elaborar y aplicar un plan operativo anual que permita alcanzar con solvencia los objetivos estratégicos planteados.</p>	<p>17 Días</p>	<p>A la Junta de Accionistas</p>
<p>Recomendación 4</p>	<p>Desarrollar un análisis de evaluación de riesgos que le permita identificar los diferentes riesgos a los que está expuesta la empresa, poder mitigarlos, eliminarlos o controlarlos.</p>	<p>15 Días</p>	<p>Al Gerente General y Sub Gerente Administrativo</p>
<p>Recomendación 5</p>	<p>Se recomienda designar personal especializado en el área de cobro y recuperación de cartera para que se puedan conseguir los resultados esperados.</p>	<p>10 Días</p>	<p>Al Gerente General</p>

Recomendación 6	Se recomienda realizar matrices de evaluación de riesgo que le ayuden a determinar los riesgos a los que está expuesto la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que pueda generar en la empresa.	17 Días	Al Gerente General
Recomendación 7	Se recomienda desarrollar políticas de crédito que le ayuden al desarrollo de sus actividades y por ende el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales.	10 Días	Al Gerente General
Recomendación 8	Propender a mantener estables a sus empleados, proporcionándoles capacitación y un ambiente adecuado de trabajo evitando así la rotación permanente que en última instancia perjudica el logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo: -Falta de adaptación ante el	17 Días	Al Gerente General

	<p>ambiente laboral que se percibe.</p> <p>-No existe “química” entre los jefes y los subordinados.</p> <p>-Las personas no coinciden con los objetivos de la empresa.</p>		
Recomendación 9	<p>Implementar un mecanismo de cobro que le ayude a la empresa a disminuir la cartera a lo largo del tiempo para así evitar cualquier tipo de inconveniente que impida el funcionamiento y logro de los objetivos de la empresa con respecto a la recuperación de cartera. Se adjunta una política de cobro en el Anexo # 2 de forma que la analice y considere su implementación al área administrativa.</p>	20 Días	Al Gerente General
Recomendación 10	<p>Se recomienda manejar los valores a favor de manera independiente asignando los recursos necesarios para que puedan realizar un análisis específico a dichos valores y de esa forma la cartera sea analizada de</p>	10 Días	Al Gerente General

	forma que se logren alcanzar los objetivos deseados.		
Recomendación 11	Tomar en cuenta los resultados obtenidos con respecto a la calidad de la cartera tomando en consideración los indicadores que se presentan en el anexo #3, aplicados en este análisis, de manera que los ayude a tener un mayor control en el área de recuperación de cartera	10 Días	Al Gerente General

Atentamente:

Cristina Morales

Jefe de Auditoría

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de investigación fue realizado a Jarquifar Cia. Ltda, con el objetivo de realizar una evaluación a la gestión desempeñada por todos los integrantes de la empresa, ya que en una organización resulta importante determinar eficiencia de su gestión. Con el desarrollo de esta auditoría hemos puesto en práctica los fundamentos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria.

Se realizó un análisis de la empresa para tener un conocimiento general de la misma, ya que es fundamental conocer su histórica, misión, visión, objetivos, actividades, y estructura orgánica.

Como aspectos generales de la empresa Jarquifar Cia Ltda, se puede destacar que ésta es una empresa farmacéutica seria y confiable; dedicada a la producción y comercialización de medicamentos en todo el Ecuador. A pesar de la gran competencia, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado a lo largo de los años.

Cumpliendo con los conceptos de auditoría de gestión que han sido aplicados en el trabajo, se determinaron las siguientes conclusiones, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables que tienden a incrementar el uso óptimo de los recursos y apoyar la gestión de los administradores.

Conclusiones:

- La empresa Jarquifar Cia. Ltda carece de un manual de procesos. La administración señala que no es necesaria la implementación del manual por el momento y además establece que el tiempo no es el suficiente para desarrollarlo. Esto hace que las labores de la empresa no se encuadren dentro de un nivel de eficiencia adecuada.
- La empresa no establece indicadores para evaluar la gestión, pues ellos resultan relevantes al momento de evaluar y comparar cuantitativamente y

cualitativamente las variables asociadas a las metas. El poco interés por parte de la alta gerencia, da como resultado que la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por la administración se torne difícil y además no permite medir los cambios de factores importantes a través del tiempo para el cumplimiento de dichos objetivos.

- La carencia de tiempo de sus administradores y el concebir no necesario mantener un plan operativo anual, ha ocasionado que la empresa Jarquifar Cia. Ltda no cuente con este documento importante. A criterio del auditor, un plan operativo anual ayuda a definir los objetivos que se pretenden alcanzar durante el año y la manera en cómo desarrollar, por ende la empresa no podrá cumplir con los mismos ya que no cuenta con esta herramienta.
- Por falta de organización y falta de tiempo, la empresa Jarquifar Cia. Ltda no cuenta con un análisis de evaluación de riesgos, el cual, a criterio del auditor, ayuda a identificar que tan expuesta está la empresa a situaciones relacionadas con fraudes, robos o errores, por ende, la falta de este análisis deja expuesta a la empresa a dichas situaciones, que puede ocurrir por factores internos o externos relacionados con la empresa.
- Por falta de organización y poco interés, el personal destinado a recuperar la cartera de crédito no se dedica plenamente a esta actividad ya que además de realizar los cobros a los clientes deben visitar y vender. Las empresas farmacéuticas deben contar con personas que se encarguen de la vista, otras que se dediquen al cobro y otras que ejecuten las ventas, por lo cual, no es recomendable que los visitadores médicos se encarguen de las tres tareas; ya que no pueden realizar correctamente ninguna de las tareas designadas, ocasionando que la empresa no consiga recuperar la cartera vencida de la forma esperada.
- Por falta de organización y poco conocimiento en el área de evaluación de riesgos, la empresa no realiza análisis y evaluación de riesgos crediticios, según criterio del auditor la empresa debería tomar en cuenta los riesgos crediticios ya que sirve como una herramienta que ayuda a prevenir, controlar o mitigar los riesgos, por ende, la empresa se vería perjudicada ya que no se lograría recuperar la cartera de crédito

- La empresa no cuenta con políticas de crédito por situaciones de tiempo, y descuido; según criterio del auditor es importante que la empresa cuente con políticas de crédito ya que las mismas ayudan a la empresa a que exista un control en situaciones específicas que ayudan al cumplimiento de los objetivos, y como consecuencia de la falta de dichas políticas la empresa no podrá alcanzar sus objetivos de manera efectiva.
- La organización presenta una alta rotación del personal en el área de ventas. En el año 2017 se contrataron 18 empleados y para el 7 de junio del 2018 en adelante solo 6 continúan trabajando, por lo que, la empresa debería considerar formas de mantener estable a su personal, pues la rotación del mismo genera costos adicionales innecesarios. Esta situación se viene dando en la empresa por despidos o renuncias, lo cual hace que la organización no pueda alcanzar sus objetivos y metas con respecto a la recuperación de cartera.
- La cartera vencida al 31 de diciembre de la empresa Jarquifar Cia. Ltda fue de \$ 72,285.07. Al analizar los valores registrados de la cartera se observar que hay valores desde el 2008 hasta el 2017; de los cuales, desde el año 2008 hasta el año 2014 se consideran como incobrables según anexo # 1. El movimiento de la cartera en los 3 últimos años muestra un aumento de 23% del 2015 al 2016 y de 27 % del 2016 al 2017. Es importante que se tome en cuenta el comportamiento de la cartera vencida; ya que se podría tornar difícil el cobro de la misma. La empresa Jarquifar, según lo analizado, no cuenta con un sistema de cobro efectivo que le ayude a manejar correctamente la cartera de crédito; ya que la falta del mismo ha ocasionado que cartera vencida crezca demasiado y por ende pueda hacer que los valores registrados se vuelvan incobrables.
- La cartera vencida de la empresa Jarquifar Cia. Ltda cuenta con valores negativos; los cuales, resultan ser valores a favor del cliente. El total de dichos valores es de \$ 9,280.73. Esta situación se presenta generalmente por devolución de productos espirados. Los saldos a favor no deberían estar dentro de la cartera de crédito ya que podrían tergiversar los valores de la cartera y además deberían ser tratados independientemente para que se les realice un análisis específico.
- La empresa Jarquifar Cia. Ltda tiene una cartera vencida al 31 de diciembre del

2017 de \$ 40,012.13; la cual representa el 42.43 % de la cartera total. En relación a la ventas totales la cartera representa un 7.53%; y, por otro lado, la cartera vencida en relación a las ventas totales representa un 3.20%. Una cartera sana no debería pasar del 3%; por lo cual, si toma en consideración esta situación, la empresa no podrá alcanzar los objetivos esperados con respecto a la recuperación de cartera.

Recomendaciones:

- Elaborar un manual de procedimientos que contenga actividades detalladas de cada departamento de la empresa, relacionadas con los objetivos, misión, visión y políticas institucionales; lo que permitirá lograr las labores empresariales.
- Formar un equipo de trabajo para determinar indicadores de gestión, que les permita evaluar la situación de la empresa o detectar posibles desviaciones que puedan presentarse para corregirlas a tiempo.
- Elaborar, aprobar y aplicar un plan estratégico que este alineado con la visión de la empresa, la misión y los valores institucionales; para así, manejar la empresa con objetivos generales y específicos claros, que permitan el desarrollo sostenido de la misma. Es necesario además elaborar y aplicar un plan operativo anual que permita alcanzar con solvencia los objetivos estratégicos planteados.
- Desarrollar un análisis de evaluación de riesgos que le permita identificar los diferentes riesgos a los que está expuesta la empresa, poder mitigarlos, eliminarlos o controlarlos.
- Se recomienda designar personal especializado en el área de cobro y recuperación de cartera para que se pueda conseguir los resultados esperados.
- Se recomienda realizar matrices de evaluación de riesgo que le ayuden a determinar los riesgos a los que está expuesto la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que pueda generar en la empresa.
- Se recomienda desarrollar políticas de crédito que le ayuden al desarrollo de sus actividades y por ende el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales.
- A objeto de evitar gastos innecesarios y mantener un equipo sólido de empleados

que colaboren en la consecución de los objetivos planteados en la empresa, el Gerente General debe propender a mantener estables a sus empleados, proporcionándoles capacitación y un ambiente adecuado de trabajo evitando así la rotación permanente que en última instancia perjudica el logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo:

-Falta de adaptación ante el ambiente laboral que se percibe.

-No existe “química” entre los jefes y los subordinados.

-Las personas no coinciden con los objetivos de la empresa.

- Implementar un mecanismo de cobro que le ayude a la empresa a disminuir la cartera a lo largo del tiempo para así evitar cualquier tipo de inconveniente que impida el funcionamiento y logro de los objetivos de la empresa con respecto a la recuperación de cartera. Se adjunta una política de cobro en el Anexo # 2 de forma que la analice y considere su implementación al área administrativa.
- Se recomienda manejar los valores a favor de manera independiente asignando los recursos necesarios para que puedan realizar un análisis específico a dichos valores y de esa forma la cartera sea analizada de forma que se logren alcanzar los objetivos deseados.
- Tomar en cuenta los resultados obtenidos con respecto a la calidad de la cartera tomando en consideración los indicadores que se presentan en el anexo #3, aplicados en este análisis, de manera que los ayude a tener un mayor control en el área de recuperación de cartera

BIBLIOGRAFIA.

- Auditoria: conpecto, clases y evolucion.* (s.f.). Obtenido de
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>
- Brachfeld. (2009). Política de Crédito.
- Coll, C. (2006). Procedimientos.
- Federación internacional de Contadores.* (2009).
- Franklin. (2007). *Auditoría de Gestión segunda edición.* Mexico: person education.
- Guia Metodologica para la Auditoria de Gestion.* (6 de Octubre de 2017). Obtenido de
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>
- James, C. (2003). Plíticas y procedimientos de cobro.
- KOHLER, E. (1979). *Diccionario para Contadores.* España.
- Maritza Catalina Niveló Guaman, M. D. (2011). *Auditoría de Gestión aplicada a la area de ventas y cobranzas de la empresa funeraria Campo Santo Sant Ana S.A.*
Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2412/1/08359.pdf>
- Raúl de Armas García, M. C. (2005). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos.*
Editorial Félix Varela.
- Rocio, C. J. (2013). *Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Purotoxic S.A en la ciudad de Guayaquil en el 2013.* Obtenido de
<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/Fernando+m/16297c18f9b89ae5?projector=1&messagePartId=0.1>
- Santandreu. (2005). Gestión de cobros.

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

vencida, C. C. (s.f.). http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html.

ANEXO 1
Opinión Jurídica

“Informe con respecto al tratamiento de Crédito Incobrables”

De: Isabel Patiño Sánchez /Gottifredi&Pozo Abogados

Para: Ing. Mauricio Jara y CPA Leonardo Figueroa /JARQUIFAR/MAURICIO JARA

Documento confidencial y privilegiado

Alcance

La compañía JARQUIFAR CIA. LTDA, tiene registrada en su contabilidad al 31 de diciembre del 2016 un valor de \$216.995,25 por concepto de cuentas por cobrar, la provisión de cuentas incobrables acumulada al 31/12/2016 se la registró por un valor de \$19.867,93

Dentro de ese mismo rubro, al 31/08/2017 cuenta con un valor vencido mayor a 120 días de \$85.406,94; de este valor \$11.047,62 corresponde a facturas consideradas como incobrables para la empresa, estas fueron emitidas entre el año 2008 y 2014.

Al 31/08/2017 las cuentas por cobrar ascienden a un valor de 411.076,09, de este valor \$19.467,52 corresponden a notas de entrega por cobrar, y 391.608,57 corresponden a facturas por cobrar.

Con dicha información la consulta planteada por Jarquifar Cia. Ltda., es con respecto al tratamiento contable que se debe dar a las cuentas incobrables para que las mismas sean deducibles de impuesto a la renta, teniendo en cuenta que para la empresa no es rentable demandar a cada cliente considerando el monto de la factura que adeuda.

Marco legal/normativa relacionada

Ley de régimen tributario interno

"ART. 10: 11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado. (...)

Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 28 numeral 3. Créditos incobrables.

Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la parte no cubierta, con cargo a los resultados del ejercicio, y se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;

- b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y,
- e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan otorgado a partir de la promulgación del presente reglamento. (...)

Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso. (...)

Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad del deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables y de los valores sobre los cuales se realizaron los cálculos correspondientes por deterioro.

Análisis y opinión jurídica

De acuerdo a la normativa citada y en relación a la situación de las cuentas por cobrar de Jarquifar Cia. Ltda., considerando que la norma establece un límite para la deducibilidad de las cuentas incobrables y también un límite para su provisionamiento, a mi criterio a efectos de hacer deducible del impuesto a la renta las cuentas incobrables es necesario que:

1. Las mismas no sobrepasen el límite de la norma.
2. Cumplir con uno de los requisitos que se establecen en el reglamento, en el caso puntual de las cuentas incobrables del año 2015 ya podríamos registrarles como gastos deducible para la declaración de impuesto a la Renta del año 2017 y darlos de baja de la provisión de cuentas incobrables. A pesar de no haber realizado las acciones judiciales para el cobro, la norma reglamentaria hace referencia a que se debe cumplir una de las condiciones por ella establecida, en razón de ello considero que es perfectamente sustentable y defendible la baja de dichas cuentas.

3. Adicionalmente y a efectos de cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera, considero que es necesario realizar en análisis contable de las provisiones de acuerdo a lo que indican estas normas y guardarlas de respaldo para futuros controles. Así mismo podemos solicitar un informe a la persona o personas que están encargadas de recuperación de cartera, informe en el que debe constar la imposibilidad de recuperar dicha cartera y todas las gestiones que se han hecho sobre ella; esto también a efectos de respaldar la opinión contable tanto para registrar la provisión por cuentas incobrables cuanto para dar de baja luego esas incobrables contra las provisiones.

4. Con respecto a los créditos incobrables que no tengan sustento en comprobantes de venta, considero que no deben ser registrados en la contabilidad pues esto evidenciaría mayores ventas y por tanto se debería declarar ingresos sobre dichas ventas.

Para este tipo de rubros y gastos deducibles, es también necesario que ajustemos los inventarios y llevemos un control adecuado de los mismos.

En el presente informe me he referido a Jarquifar Cia. Ltda., sin embargo el mismo aplica también para las cuentas incobrables del Señor Ingeniero Mauricio Jara. Quedo a las órdenes para cualquier comentario o alcance que desee se haga sobre el presente informe, el mismo forma parte de la auditoria tributaria que se está llevando a cabo de la empresa.

Atentamente,

Isabel Patiño Sánchez

Abogada Tributarista.

ANEXO # 2
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PARA
LOGRAR LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

Tema

Diseño de un Manual de Procedimientos de Reglamentos y Políticas para lograr la recuperación de cartera vencida

Fundamentos

Gestión de cobros

Según Santandreu (2005) la gestión de cobro constituye el motor de la tesorería. El objetivo principal de la política de cobro es de disminuir los días de concesión de pago para minimizar los gastos financieros así como reducir los riesgos crediticios.

La política de cobro de contemplar

- Plazos de pago concedido
- Medios o instrumentos de cobro
- Descuentos por pronto pago
- Medios de recobro en caso de impago
- Interese y gastos por demora

Política de crédito

La política de crédito se ocupa de gestionar, resolver conflictos colectivos y de crear coherencia social dando como resultado acciones obligatorias que deberán ser acatadas por todos.

La política de empresa refleja la forma en la que se quiere hacer las cosas con respecto a los créditos de los clientes, los criterios a tomar en cuenta para cuantificar cifras. Las políticas de crédito sirven para facilitar el trabajo y de esa forma conseguir los mejores

resultados en la gestión de cobro y crédito comercial; incluso la política empresarial puede ser la inexistencia de una, por ejemplo:

- “Dejar libertad de actuación a sus empleados”.

También puede ser una política que se transmite verbalmente, construida por memorándums, o una política completa expresada de manera escrita. Por lo tanto, las políticas de crédito son una serie de directrices dictadas por la alta dirección de la empresa en colaboración con el departamento de crédito y el departamento comercial, las cuales deberán presentarse por escrito y materializarse en un decálogo, el cual debe incluir lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con relación a las actividades del departamento de crédito.

Como actúan las políticas de crédito

Según Brachfeld (2009) pag.86; la política de crédito tiene como misión controlar el volumen total de saldo de clientes y la calidad de riesgo, actúan sobre el periodo medio de cobro, regula los plazos de cobro, controlan el cumplimiento de los mismos y gestionan el cobro de las facturas vendidas.

Las medidas del PMC (periodo medio de cobro) depende de la empresa y de la rigurosidad de la política de crédito. Además las políticas también actúan sobre el volumen de ventas, ya que las políticas inciden directamente en las decisiones de crédito de la empresa, las políticas reglamentan las condiciones de crédito que aplicará la empresa para conceder los plazos a los clientes.

Políticas de créditos normales, restrictivos o flexibles

Las políticas de crédito normales se encuentran en el medio de la flexible y la restrictiva. La política normal es la más convencional y busca el equilibrio en el riesgo de los clientes, asumiendo ciertos riesgos y permitiendo los plazos comunes en la industria. Si una empresa adopta esta política deberá financiar a sus clientes de una forma moderada, por lo cual, deberían asumir ciertos costos financieros.

Esta política se puede aplicar cuando una empresa presente las siguientes condiciones.

- Empresa proveedora goza de buena salud financiera.

- La empresa está suficientemente capitalizada.
- La empresa puede endeudarse a corto plazo con costos razonables.
- Los márgenes obtenidos en la venta de los productos son suficientemente buenos.
- La empresa cuenta con una capacidad de producción adecuada (tiene niveles de stock suficientes).
- Los clientes cumplen regularmente con sus compromisos de pago.
- Bajos niveles de morosidad
- No se prevén cambios en el mercado ni se contemplan crisis sectoriales.

Políticas de crédito restrictivas

En estas políticas domina el aspecto financiero sobre el comercial, considerando el costo de crédito y no los efectos comerciales que intervengan al momento de conceder o denegar un crédito.

El objetivo de esta política es conseguir de liquidez para la empresa, haciendo que, las cuentas por cobrar generen el máximo flujo de caja posible y se pueda reducir el endeudamiento externo con las entidades financieras.

Las políticas de crédito restrictivas preponen los pagos al contado a los aplazamientos de pago, establecen plazos cortos de créditos, limitan el volumen de créditos concedidos y seleccionan a los clientes que merecen un crédito. El propósito de esta política es conseguir una rotación de saldos de clientes elevada y que el PMC se mantenga lo más bajo posible.

Políticas de crédito conservadoras

Estas políticas luchan por alcanzar sus objetivos sin paralizar el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Este tipo de políticas es conveniente en los siguientes casos:

- La empresa cuenta con pocos recursos financieros propios (capital social escaso).
- Para la empresa le resulta difícil o muy costoso obtener recursos ajenos para financiarse.
- La empresa está pasando por una situación financiera delicada.
- La demanda de productos supera la capacidad de fabricación o las existencias.

- El ciclo de fabricación es muy largo.
- La parte económica se encuentra pasando una fase de recesión.
- Los índices de morosidad se han disparado en el sector.
- El margen comercial de las ventas es muy bajo, por lo cual, no se pueden permitir costos financieros extraordinarios.
- Hay bajos niveles de stock y la demanda es elevada.
- Crisis del sector.

Otras condiciones que hacen aconsejable la aplicación de políticas restrictivas son las siguientes:

- Los productos están manufacturados por encargo y personalizados de forma que dificulta encontrar otro comprador para pedidos formalizados.
- Los costos variables del producto son elevados.
- La empresa debe reducir su endeudamiento con terceros.
- Los clientes tiene efectivos lo cual hace que paguen si se ofrecen descuentos por pronto pago.
- La empresa no quiere incrementar su facturación.
- Se aplica un control sobre los malos pagadores y clientes morosos.
- El cliente necesita el producto comercializado y hay pocas alternativas al mismo.
- La empresa proveedora ha experimentado un rápido crecimiento en poco tiempo haciendo que su activo circulante aumente excesivamente.

Las políticas flexibles

Lo importante en esta política es el aspecto comercial; y el crédito, es un instrumento para ganar clientes. Este tipo de políticas conceden plazos largos a los clientes y dan crédito con facilidad para aumentar el giro comercial. Lo negativo de esta política es que la empresa asume un riesgo de crédito elevado y pueden sufrir importantes pérdidas económicas. Para adoptar este tipo de políticas se establecen las siguientes condiciones:

- La empresa se encuentra con un mercado maduro
- La oferta es mayor a la demanda.
- Existe mucha competencia en el sector.

- Los productos que vende la empresa han entrado en la fase de madurez.
- En los últimos meses las ventas han experimentado una disminución.
- Ha aparecido un líder de mercado que ofrece mejores condiciones de crédito a los clientes.
- Los clientes han encontrado mejores condiciones de compra y exigen mayores plazos.
- La demanda ha cambiado, provocando un exceso en stock y obligando a vender mucho en poco tiempo.

Existen condiciones que hacen recomendable la aplicación de la política de crédito flexible y son:

- La empresa necesita ganar más cuota de mercado.
- Se necesita incrementar el número de clientes.
- La empresa pretende expandirse y aumentar su facturación.
- La situación económica financiera de los clientes es muy buena y no hay morosidad y se refiere fidelizar a la clientela.
- Los márgenes comerciales de los productos son muy buenos y permiten un elevado nivel de incobrables.

Todo lo que no está expresamente prohibido se entiende como permitido, cuando se desarrolla una normativa se debe indicar con claridad lo que se puede hacer y lo que no tomando en consideración todo lo referente a los créditos de los clientes.

En ocasiones las fuerzas de ventas pueden aplicar cierta resistencia al introducir un política de crédito, por lo cual es importante explicar a los vendedores que gracias a estas normas se puede evitar arbitrariedades, actuaciones subjetivas e incongruencias en la asignación de créditos, haciendo que el trabajo sea consensuado y de forma transparente en relación con los créditos comerciales; y lo más importante, la política de crédito acabara con los típicos conflictos entre el departamento comercial y el de finanzas.

Procedimientos

Según Coll, (2006).pag.26 Un procedimiento es el conjunto de acciones ordenadas, orientadas a la consecución de una meta. A partir de esta definición se derivan 3 características clave de los procedimientos, las cuales son:

1. Secuencia de acciones que forman un sistema.
2. Pasos que hay que conocer.
3. Saber aplicar.

Finalmente no se trata de saber hacer una serie de acciones, sino saber el por qué y para qué se hace.

Políticas y procedimiento de cobro.

Según James, C. (2003) Las empresas, por lo general, determinan sus políticas de cobro mediante de la combinación de procedimientos necesarios para llevarlo a cabo; como por ejemplo: cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Una de las variables más relevantes viene a ser la cantidad de dinero destinada a los procedimientos de cobro. Es decir, mientras mayor sea el monto relativo gastado, menor será la proporción de pérdidas derivadas a las cuentas incobrables y además el promedio de cobro será menor, siempre y cuando todo lo demás se mantenga constante. Cabe recalcar, que las relaciones no son lineales.

Si las ventas son independientes del cobro, implicará un equilibrio, esta vez entre los gastos, la reducción de los costos por cuentas incobrables y ahorros destinados a la reducción de inversión de las cuentas por cobrar.

Cuando hablamos de una cuenta por cobrar, por tan buena que sea la probabilidad de que sea pagada, las empresas no pueden darse el lujo de esperar demasiado tiempo antes de empezar el procedimiento para su cobro. Por otro lado, si el procedimiento inicia muy pronto, puede hacer que los clientes se enfaden, ya que puede que ellos por algún motivo no hayan podido realizar el pago. Es recomendable que el procedimiento de pago se inicie con una llamada telefónica para indagar sobre las razones del incumplimiento, posteriormente se envía una carta, a la cual le pueden seguir más de las mismas ya un poco más insistentes. Algunas empresas cuentan con un personal de cobranzas que realizan la visita a sus clientes morosos. Si todo lo antes mencionado falla, puede dejarse en manos

de la agencia de cobranzas si el caso lo amerita. En ocasiones se pueden llevar a cabo procesos legales lo cuales son costosos que a la final llegara a declarar a la cuenta en quiebra. Como última alternativa, se puede llegar a negociar con los deudores implementando un porcentaje más elevado de recuperación de cartera.

Términos de crédito

Los términos de crédito especifican el tiempo que se concede el crédito al cliente y el descuento, si es el caso, que se hará por pronto pago. Por ejemplo, los plazos de crédito pueden ser

- (2/10- 30) significa que se dará un descuento del 2% si se cancela la deuda en el plazo de 10 días a partir de la facturación. El termino 30 netos significa, que si no se opta por el descuento, el plazo vencerá a los 30 días de la fecha en la que se emitió la factura.

El periodo de crédito es la forma en la que una empresa puede incrementar la demanda de sus productos. El equilibrio radica entre la rentabilidad de las ventas adicionales y el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en la cuentas por cobrar.

Justificación

Actualmente algunas empresa sufren este tipo de problema de cartera vencida, por lo general esto sucede con PYMES, las cuales están constituidas por pequeñas y medianas empresas u organizaciones que debido a su tamaño no tiene la capacidad de desarrollar una estructura organizacional. Por este motivo hemos desarrollado esta guía para implementar un Manual de Procedimientos de Reglamentos y Políticas para la recuperación de cartera, ya que este representa un a debilidad o una fortaleza de una empresa que le ayudara a la misma a dar créditos de manera correcta, siguiendo las políticas y condiciones establecidas en dicho reglamento.

Objetivos

Proponer un diseño de Manual de Procedimientos de Reglamentos y políticas para lograr la recuperación de la cartera vencida de la empresa Jarquifar Cia. Ltda.

ANEXO # 3
JARQUIFAR CIA. LTDA

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA**

POR EL PERIODO 2017

INDICADORES

A continuación, se determinaran algunos indicadores de gestión que se aplicaran al área de recuperación de cartera de crédito de la empresa Jarquifar Cia. Ltda, con el propósito de conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos.

Nombre del indicador	Formula de calculo	Unidad de medida
Peso de la cartera vencida Muestra el % que representa lo vencido con el total de la cartera.	$(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) \times 100$	%
Cartera total en relación a la ventas Nos muestra que porcentaje de las ventas realizadas son ventas a crédito	$(\text{Cartera Total} / \text{Ventas totales}) \times 100$	%
Cartera vencida en relación a las ventas totales. Muestra que porcentaje de las ventas totales se ha convertido en cartera vencida.	$\text{Cartera Vencida} / \text{Cartera Total}$	%

Fuente: Eco. Fernando Morocho

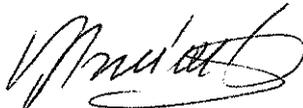
Realizado por: Cristina Morales

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 29 de marzo de 2018, conoció la solicitud presentada por la señorita **María Cristina Morales Moscoso** (cód. 74832), en lo referente al cambio en el protocolo de su trabajo de titulación denominado "Auditoría de Gestión al proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cía Ltda. del período fiscal 2016", en la cual requiere que el trabajo se desarrolle para el año 2017 por pedido de la empresa Jarquifar Cía. Ltda. El Consejo de Facultad, acogiendo el informe favorable de la Coordinadora de la Carrera de Contabilidad Superior, resolvió aprobar la solicitud de la señorita Morales Moscoso.

Cuenca, 9 de abril de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **María Cristina Morales Moscoso**, registrada con código 74832, alumna de la
carrera de Contabilidad Superior, tiene aprobado el 91.11%, de créditos de su malla curricular.

Cuenca, Febrero 6 de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA JARQUIFAR CÍA. LTDA. DEL PERIODO FISCAL 2016”**, presentado por la estudiante Morales Moscoso María Cristina con código 74832, previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **Martes, 19 de diciembre de 2017 a las 19:00**

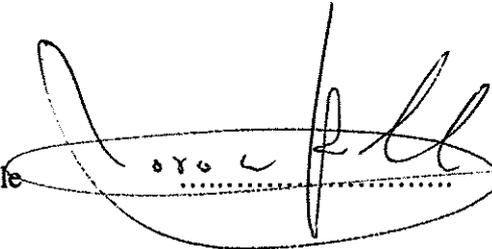
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 18 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

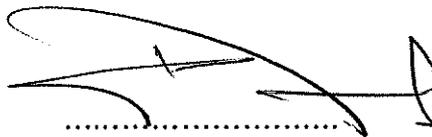
Econ. Fernando Morocho Calle



Econ. Raquel Bermeo Molina



Ing. Pablo Pindado Zumba



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 0359-2017-ECS
ASUNTO: Conocimiento de propuesta de Trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 15 de diciembre de 2017.

Señor Ingeniero
Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 15 de diciembre del año en curso, conoció la propuesta del proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de Gestión al Departamento de Cartera de Crédito de la empresa Jarquifar Cía. Ltda. del periodo fiscal 2016", presentado por la señorita Morales Moscoso María Cristina, con código No. 74832, estudiante de la Carrera de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de la Carrera de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por la estudiante, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por: Econ. Fernando Morocho Calle, como Director, y como miembros del tribunal a la Econ. Raquel Bermeo Molina e Ing. Pablo Pintado Zumba, quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Econ. Fernando Morocho Calle, Director del diseño sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

La estudiante a la fecha no tiene el 80% de los créditos aprobados de la carrera, pero en la actualidad se encuentra cursando la materia de Metodología de la Investigación, y forma parte del proceso de la Unidad de Titulación Especial.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia del trabajo de titulación.

Atentamente,



Ing. Gabriela Duque Espinoza
Coordinadora Carrera de Contabilidad Superior



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Martes, 19 de diciembre de 2017 a las 19:00

- 1.1. Nombre del estudiante: Morales Moscoso María Cristina
- 1.2. Código: 74832
- 1.3. Director sugerido: Econ. Fernando Morocho Calle
- 1.4. Codirector (opcional): _____ *Procedido*
- 1.4.1. Tribunal: Econ. Raquel Bermeo Molina e Ing. Pablo Pintado Zumba
- 1.4.2. Título propuesto: **"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA JARQUIFAR CÍA. LTDA. DEL PERIODO FISCAL 2016"** *Recuperación*
- 1.4.3. Aceptado sin modificaciones : _____

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

Título Propuesto: "AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA DE LA EMPRESA JARQUIFAR CIA LTDA. DEL PERIODO FISCAL 2016"

1.4.5. No aceptado

1.4.6. Justificación:

Tribunal

[Handwritten signatures of Tribunal members]

.....
Econ. Fernando Morocho Calle Econ. Raquel Bermeo Molina Ing. Pablo Pintado Zumba

[Handwritten signature of Srta. Morales Moscoso]

.....
Srta. Morales Moscoso María Cristina

[Handwritten signature of Dra. María Eténa Ramírez Aguilar]

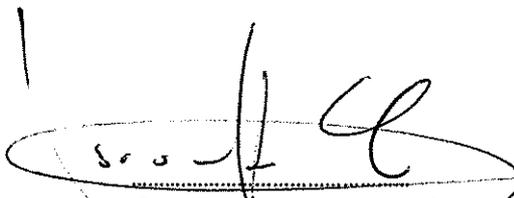
.....
Dra. María Eténa Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



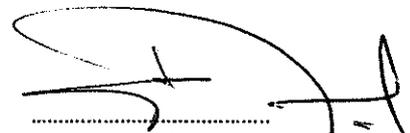
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

- 1.1 Nombre del estudiante: Morales Moscoso María Cristina
- 1.2 Código : 74832
- 1.1. Director sugerido: Econ. Fernando Morocho Calle
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.1.1. Título propuesto: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA JARQUIFAR CÍA. LTDA. DEL PERIODO FISCAL 2016”**
- 1.1.2. Revisores (tribunal): Econ. Raquel Bermeo Molina e Ing. Pablo Pintado Zumba
- 1.2. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	


 Econ. Fernando Morocho Calle


 Econ. Raquel Bermeo Molina


 Ing. Pablo Pintado Zumba



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 21 de Diciembre del 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

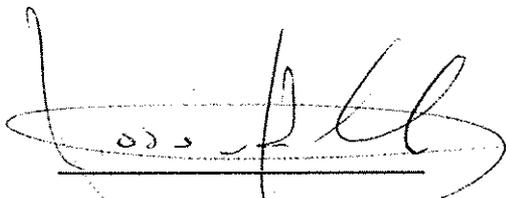
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De mi consideración:

Yo **Fernando Morocho Calle** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, denominado **"Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda del periodo fiscal 2016"**, elaborado por la estudiante **María Cristina Morales Moscoso**, con código estudiantil 74832. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Eco. Fernando Morocho Calle



Escuela
Contabilidad
Superior

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

CSU-RE-EST-02
Versión 01
04/04/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo posivo de la Facultad

Cuenca, 13 de Diciembre del 2017

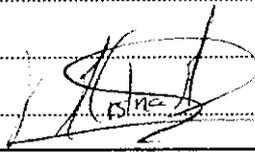
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo **María Cristina Morales Moscos** con C.I. **0107322117**, código estudiantil 74832; estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "**Auditoría de Gestión al Departamento de Cartera de Crédito de la empresa Jarquifar Cía. Ltda. del periodo fiscal 2016**" previo a la obtención del título de Ingeniero en contabilidad y auditoría para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:



María Cristina Morales Moscoso

Estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de Diciembre del 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

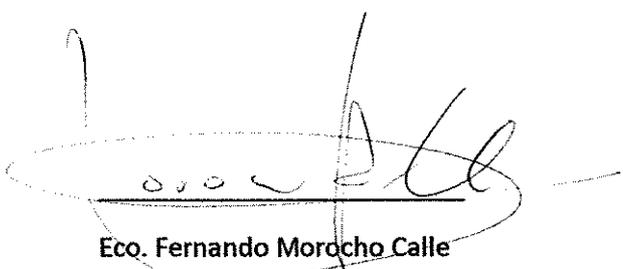
De mi consideración:

Yo, **Fernando Morocho Calle** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, denominado **"Auditoría de Gestión al Departamento de Cartera de Crédito de la empresa Jarquifar Cía. Ltda. del periodo fiscal 2016"**, realizado por la estudiante **María Cristina Morales Moscoso**, con código estudiantil 74832, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo.

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente



Eco. Fernando Morocho Calle

Cuenca, 12 de diciembre del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Mauricio Jara Arévalo, Gerente General de la empresa Jarquifar Cía. Ltda. , autorizo a la estudiante María Cristina Morales Moscoso de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

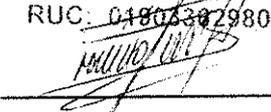
Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

JARQUIFAR

Cía. Ltda.

RUC: 0180730298001


Mauricio Jara Arévalo



UNIVERSIDAD DEL

AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación



Escuela
Contabilidad
Superior

CSU-RE-EST-01
Versión 01
21/03/2017
Página 1 de 12

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda del periodo fiscal 2016.

Nombre de Estudiante(s):

Morales Moscoso María Cristina

Director(a) sugerido(a):

Eco. Fernando Morocho Calle

Cuenca - Ecuador

2017-2018

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Morales Moscoso María Cristina

1.1.1. Código

Ua074832

1.1.2. Contacto

Morales Moscoso María Cristina

Teléfono: 2400520

Celular: 0987318518

Correo Electrónico: mari.cristina.morales@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Morocho Calle Fernando

1.2.1. Contacto:

Celular: 0984887317

Correo Electrónico: fmorocho@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Priscila Contacto:

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.6.1. Código UNESCO: 5311.02 Gestión Financiera

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Auditoría de Gestión I y II

1.8. Título Propuesto:

Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera de la empresa Jarquifar
Cía. Ltda del periodo fiscal 2016

1.9. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Se realizará este estudio para poder analizar la información del proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda durante el periodo fiscal 2016, ya que se han venido dando algunos problemas al momento de cobrar a sus clientes los valores adeudados por la venta de medicamentos, situación que ha ocasionado preocupación tanto en el área administrativa, relacionada con el control interno como en lo que respecta a los visitantes médicos encargados de ejecutar dicha actividad. Por lo tanto, este proyecto investigativo se justifica desde la implicación práctica, porque se proyecta resolver un problema real vigente en dicha empresa.

2.2. Problemática

En el Proceso de recuperación de Cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda se ha presentado una deficiencia en el manejo en las ventas y el correspondiente pago puntual de las mismas, lo que ha generado el incremento de cartera de crédito por cobrar. Lo expresado nos lleva a preguntarnos: ¿La empresa posee un manual de procesos o normativa que permita el buen funcionamiento del área de cobranzas?, ¿Qué impacto genera en la empresa la carencia de control en el cobro oportuno a sus clientes? Estas dos interrogantes relacionan al manejo de control interno dentro del sistema administrativo de la organización con respecto al área de cobranzas.

En el año 2016, la compañía ha presentado un problema bastante fuerte en el área de ventas y cartera, ya que los clientes de las farmacias no pagan sus deudas y sus visitantes médicos no logran cumplir con su trabajo mes a mes, ocasionado un incremento en la cartera de crédito por cobrar. En el trabajo propuesto se pretende examinar la situación descrita y plantear posibles alternativas que permitan lograr un manejo adecuado de las áreas mencionadas por medio de dos posibles alternativas; recomendar la elaboración e implementación de una normativa pertinente y, en caso de que la tuvieran, mejora y actualizar la misma.



2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué grado de perjuicio genera en la empresa Parquifar Cía. Ltda. la falta de control en las áreas de cobranzas?

¿Cuáles son los índices de morosidad y recursos pendientes de cobro de cartera vencida?

2.4. Resumen

Por medio de este proyecto de investigación se pretende evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se manejan los recursos de la entidad en relación con el proceso de recuperación de cartera aplicando los conceptos básicos de auditoría y desarrollando cada una de las etapas de auditoría correspondientes a lo largo del desarrollo del trabajo. Este estudio tendrá un enfoque mixto: cualitativo ya que se realizarán entrevistas al gerente general y a los encargados del proceso de recuperación de cartera, y será cuantitativa porque se efectuará un análisis de los índices de morosidad, inventarios y dinero pendiente de cobro, que podrían afectar al desarrollo normal de la empresa.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

1. Antecedentes históricos de la Auditoría

El origen de la auditoría proviene desde Inglaterra en el siglo XV, con el objetivo de verificar que no se cometan fraudes en los registros, por lo cual se tomaba en cuenta la opinión de un auditor el cual revisaba dichas actividades.

La auditoría, como una carrera independiente, surge en el año 1840 de la mano con la contabilidad. (García, 2008) indican que "La contabilidad como profesión fue introducida por los británicos en Norteamérica en la segunda mitad del siglo XIX, los contadores norteamericanos adoptaron la forma de auditar y los procedimientos..."

A partir del año 1900, a raíz de la creación de las corporaciones, nace una nueva necesidad; la cual consistía en auditar los estados financieros. En el año 1917 surgen las leyes que regularían los mismos y más adelante, en el

año 1957, surge la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración y el control interno de las empresas.

En la década de los 70 apareció el interés, por parte de las entidades de gobierno, de conocer el desempeño de las empresas, ya que los informes financieros no mostraban lo suficiente, por lo tanto, la auditoría de gestión empezó a desarrollarse con mayor fuerza tomando en cuenta dos principios: el manejo adecuado de los fondos públicos y la responsabilidad en la administración de los mismos. Posteriormente las entidades necesitaban ver a la organización desde un punto de vista externo, es ahí donde nace la auditoría de gestión

2. ¿Qué es la Auditoría?

La palabra auditoría proviene del latín auditorios, que significa el que tiene la virtud de oír, la cual está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas de una empresa. Se realiza por una persona ajena a la entidad auditada, con la finalidad de verificar, evaluar y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

3. ¿Qué es la Auditoría de Gestión?

La Gestión se relaciona directamente con las palabra administrar (KOHLE, 1979). Define a la gestión como: "*Gerencia(o administración)-management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad*". Por lo tanto, gestión no es solo administrar, sino que abarca una responsabilidad que será desarrollada por la cabeza de la organización. Según Rendón, Llobart y Dupart (1996). La auditoría de gestión ayuda al análisis diagnóstico y al desarrollo de recomendación que se deban realizar para las empresas auditadas con el objetivo de establecer una estrategia. Uno de los motivos por los que se realiza una auditoría de gestión es para demostrar si las empresas cumplen o no cumplen con los controles establecidos por la administración.



4. Objetivos de la Auditoria de gestión

Evaluar la economía, eficiencia y eficacia, cumplimiento de las políticas de la entidad, evaluar el cumplimiento de metas y resultados de los objetivos, proyectos y programas establecidos; analizar costos de las actividades y el uso correcto de los recursos dados.

5. ¿Cómo se realiza una auditoria de gestión?

Para realizar una auditoría se deberá seguir las siguientes etapas: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento de la auditoría.

En la etapa de conocimiento preliminar, se realizará una visita a la entidad con el fin de conocer el objetivo de la misma, observando sus actividades y operaciones para tener un mayor entendimiento del desarrollo de la institución; además, se revisaran los archivos corrientes y permanentes de auditorías pasadas que brinden mayor información para el desarrollo del trabajo, se realizará un análisis FODA, se identificarán los indicadores, se evaluará la estructura del control interno y por último se establecerán los objetivos y las estrategias de auditoría.

En la etapa de la planificación se analizará la información obtenida anteriormente, se evaluará el control interno por componente, se realizará el memorando de planificación y se elaborará el plan y los programas de auditoría.

En la etapa de ejecución se procederá a la aplicación de los programas de auditoría, se prepararán los papeles de trabajo respectivos, se plantearán las hojas de resumen de los hallazgos por componente y se discutirá la estructura del informe de auditoría.

En la etapa comunicación de resultados se procederá a la redacción del informe de auditoría y se comunicarán los resultados encontrados a lo largo del procesos.

Y por último la etapa de seguimiento que deberá ser tomada en cuenta por los auditores para verificar hasta qué punto la administración ha tomado en consideración las recomendaciones respectivas de la auditoría anterior.

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se está manejando la normativa y recursos de la entidad en el proceso de recuperación de cartera de la empresa Jarquifar Cía. Ltda en el año 2016.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar la información de la empresa con el fin de conocer sus actividades y determinar si exististe o no un manual que sustente el manejo del departamento de crédito de la Empresa y su aplicabilidad.
2. Analizar conceptos básicos de Auditoría de Gestión y las fases de la misma para ejecutar el trabajo de investigación de forma correcta.
3. Analizar las carteras vigente y vencida, determinar porcentajes de morosidad y acciones efectuadas para su recuperación.

2.9. Metodología

Este trabajado de investigación se realizará bajo un enfoque mixto; ya que combinaremos las fortalezas de cada uno de ellos. Será cualitativa porque analizaremos la situación actual de la empresa acerca del comportamiento de las áreas de ventas y cartera realizando entrevistas al gerente general y a los encargados de las áreas de ventas y cartera de crédito, además se aplicarán las pruebas sustantivas y de cumplimiento respectivas a lo largo del desarrollo del proyecto. Será cuantitativa ya que se analizarán los porcentajes de cartera vencida de acuerdo a los



días de vencimiento que establece la empresa, además se analizarán los inventarios y los bienes que se vean afectados y por último se analizará el dinero pendiente de cobro que se encuentre afectando el desarrollo de la empresa

2.10. Alcances y resultados esperados

Identificar las causas que provocan un manejo inadecuado del proceso de recuperación de cartera de crédito de la empresa y presentar a la administración los resultados obtenidos a través de cuadros estadísticos absolutos y porcentuales de la evolución de las ventas y composición de la cartera (vigente y vencida): informes de análisis pertinentes en donde se demuestre los desfases encontrados. Por ende, plantea recomendaciones respectivas que permitan superar las deficiencias encontradas, con el objeto de que conozcan la situación en la que se encuentran las áreas de ventas y cartera de crédito y de ser pertinente apliquen las recomendaciones que surjan al respecto.

2.11. Supuestos y riesgos

El riesgo que se podría llegar a tener en el desarrollo de este trabajo de investigación sería la falta de colaboración por parte del área administrativa, a pesar de que hasta el momento no se ha encontrado tal situación.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papel y tinta	\$100	Impresiones y copias
Carpetas, insumos de oficina	\$4	Para guardar documentos, esferos perforadora, grapadora.
Solicitudes, hojas universitarias	\$30	Presentación final, solicitudes
Visitas y viáticos	\$90	Visita a la institución
Imprevisto	\$100	Gasto en reparación de computadoras y varios

2.13. Financiamiento

Este proyecto será financiado por mis padres

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Antecedentes Generales de la empresa Jarquifar Cia. Ltda.

- 1.1. Antecedentes de la empresa
- 1.2. Base legal y normativa
- 1.3. Misión Visión y Objetivos

Capítulo 2. Marco teórico de la Investigación

- 2.1. Antecedentes teóricos
- 2.2. Conceptos de auditoría de gestión
- 2.3. Proceso de auditoría de gestión
- 2.4. Indicadores de gestión
- 2.5. Herramientas para la auditoría de gestión

Capítulo 3. Desarrollo del proceso de auditoría

- 3.1. Conocimiento preliminar
- 3.2. Notificación de inicio de auditoría
- 3.3. Comunicación de la visita previa
- 3.4. Conformación el equipo de trabajo
- 3.5. Acta del inicio de auditoria
- 3.6. Índice de papeles de trabajo
- 3.7. Memorando preliminar
- 3.8. Evaluación preliminar
- 3.9. Matriz de ponderación
- 3.10. Análisis FODA
- 3.11. Indicadores de gestión
- 3.12. Pruebas sustantivas y de cumplimiento
- 3.13. Encuestas
- 3.14. Hallazgos de auditoría
- 3.15. Elaboración del borrador del informe
- 3.16. Lectura del borrador

Capítulo 4. Comunicación de resultados

- 4.1. Análisis de justificativos
- 4.2. Elaboración del informe final
- 4.3. Entrega del informe final al gerente general

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar la información de la empresa con el fin de apropiarnos de sus actividades y determinar si existe o no normativa que sustente el manejo del departamento de crédito de la Empresa y su aplicabilidad.	Realizar una visita previa a la entidad Solicitar la información necesaria	Obtener la información necesaria para relacionarse con las actividades de la organización	1 semana
Analizar conceptos básicos de Auditoria de Gestión y las fases de la misma para ejecutar el trabajo de investigación de for	Revisar y analizar la literatura correspondiente al ámbito de auditoría de gestión	Obtener los conocimientos necesarios para el desarrollo óptimo de cada una de las etapas de la auditoría	18 semanas
Analizar el área de ventas y las carteras vigente y vencida, determinar porcentajes de morosidad y acciones efectuadas para su recuperación.	Revisar y analizar la información necesaria y oportuna referente al área de ventas y cartera de crédito	Identificar las causas por las cuales se están dando inconvenientes al momento de cobro en el área de ventas y cartera de crédito	5 semanas
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

3. Bibliografía

Carlos Alfonso Egúsqüiza Pereda, O. E. (2014). *Revista de Investigación UNMSM*.
Obtenido de AUDITORÍA DE GESTION:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5699/4932>

García, R. d. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. Editorial Félix Varela.

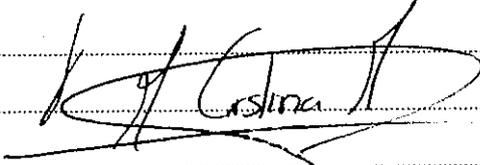
KOHLER, E. (1979). *Diccionario para Contadores*. España.

Redondo Durán Rafael, L. P. (1996). *Auditoría de gestión*. Obtenido de
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

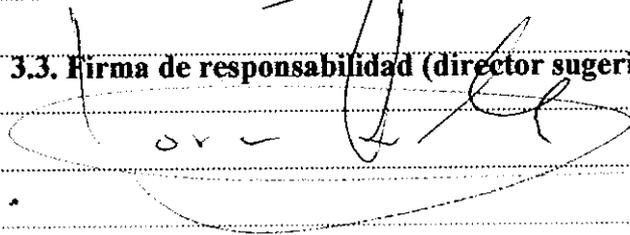
Manual de Auditoría de Gestión. (6 de octubre de 2017). Obtenido de Herramientas de auditoría de gestión:
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>

3.1. Anexos

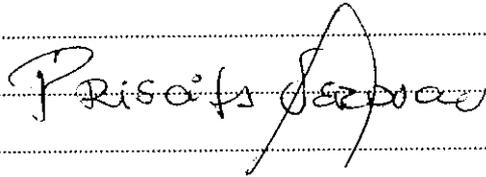
3.2. Firma de responsabilidad (estudiante)



3.3. Firma de responsabilidad (director sugerido)



3.4. Firma del responsable (docente metodológico)





Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Refención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: María Cristina Morales Moscoso

1.1.1. Código: 74832

1.2. Director sugerido: Eco. Fernando Morocho Calle

1.3. Docente metodólogo: Master Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Título propuesto: Auditoría de Gestión al Departamento de Cartera de Crédito de la empresa Jarquifar Cía. Ltda. del periodo fiscal 2016

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?				
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?				
13. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

El trabajo cumple con lo dispuesto en la Instrucción

Priscilla Lopez

METODÓLOGO

[Signature]

DIRECTOR