

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA DEL PROYECTO:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA  
EN LA EMPRESA PETROLIDER S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA.**

**AUTORA:**

**GABRIELA SARA RIVERA MOREIRA**

**TUTOR:**

**ING. AARÓN BADUY MOLINA**

**MANTA, SEPTIEMBRE DE 2016**

**1. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE  
CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA  
PETROLIDER S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA.**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, presentado por Gabriela Sara Rivera Moreira para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema de investigación es: “Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta”, doy fe que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos conforme a lo establecido en las disposiciones reglamentarias de titulación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el docente calificador.

Manta, 16 de Septiembre de 2016

---

Ing. Aarón Baduy Molina

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Gabriela Sara Rivera Moreira, autora del proyecto de investigación “Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta”, declaro que el trabajo desarrollado es de mi autoría y que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. También certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Manta, 16 de Septiembre de 2016

---

Gabriela Sara Rivera Moreira

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016, a las \_\_\_h\_\_\_ previo al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se conoce las calificaciones del Proyecto de Investigación denominado: “Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta”, para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, la Egresada Gabriela Sara Rivera Moreira con C.I. #130929600-0, una vez evaluado el proyecto se hace acreedora de las siguientes notas:

Calificación del Miembro de Tribunal 1: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Calificación del Miembro de Tribunal 2: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Calificación del Miembro de Tribunal 3: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Para constancia de lo acontecido firman:

---

MIEMBRO DE TRIBUNAL 1

---

MIEMBRO DE TRIBUNAL 2

---

MIEMBRO DE TRIBUNAL 3

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor, dedico este trabajo a quien me bendice siempre y ha permitido que llegue a este momento tan gratificante de mi vida: Dios.

A quienes con amor y sacrificio me han sabido guiar por el mejor de los caminos, mis padres: Sari y Pedro.

A quien me apoya y me brinda su amor incondicional, Bryan.

A mis abuelitos Luis y Luz, por sus sabias palabras.

A mi hermano Papo, por su aliento y empuje.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a Dios, por las infinitas bendiciones y por poner en mi camino a personas que han sido mi soporte durante todo este período.

Doy gracias a mis padres por apoyarme en cada uno de mis pasos, por ser mi fuerza. A mis abuelitos y hermano.

A Bryan por ser una parte fundamental en mi vida, por su paciencia y apoyo infinito.

Agradezco a la ULEAM, especialmente a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a todos los docentes, por todas y cada una de sus enseñanzas. Doy gracias a mi tutor por cada una de sus directrices.

A Petrolider S.A. y cada uno de sus colaboradores quienes aportaron de manera significativa para la finalización del presente proyecto.

## 1.1. ÍNDICE GENERAL

Certificación del tutor.....	3
Declaración de auditoria.....	4
Aprobación del trabajo de titulación.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Índice.....	8
Resumen.....	16
Introducción.....	17

### Capítulo I

2. Justificación.....	18
3. Diseño teórico.....	19
3.1. La problemática.....	19
3.1.1. Planteamiento del problema.....	19
3.1.2. Formulación del problema.....	20
3.2. Objetivos.....	20
3.2.1. Objetivo general.....	20
3.2.2. Objetivos específicos.....	20
3.3. Hipótesis.....	20
3.3.1. Hipótesis general.....	20
3.3.2. Hipótesis específicas.....	21

3.4.	Variables conceptuales.....	21
3.4.1.	Variable independiente.....	21
3.4.2.	Variable dependiente.....	21
3.4.3.	Variables operacionales.....	22

## **Capítulo II**

3.5.	Tareas científicas.....	23
3.5.1.	Esquema temático.....	23
3.5.1.1.	Marco teórico.....	23

## **Capítulo III**

3.5.1.2.	Diagnóstico del objeto o estudio de campo.....	30
	Entrevista.....	30
	Tabulación de encuestas.....	32
	Determinación del problema diagnóstico.....	41

## **Capítulo IV**

3.5.1.3.	Propuesta. ....	42
	Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta. ....	43
	Fase I: Investigación Preliminar.....	43
	Motivo de examen.....	43
	Objetivo general .....	43
	Objetivos específicos.....	43

Alcance.....	43
Fecha de intervención.....	44
Componentes a auditar.....	44
Antecedentes de la empresa.....	45
Información general.....	45
Objeto social.....	45
Domicilio.....	45
Reseña histórica.....	46
Misión.....	46
Visión.....	46
Política.....	47
Objetivos.....	47
Valores empresariales.....	47
Actitudes.....	47
Estructura organizativa.....	48
Entorno organizacional.....	49
Relaciones comerciales ExxonMobil.....	49
Regulaciones de entidades de control.....	50
Flujograma del proceso de Crédito.....	51
Flujograma del proceso de Cobranza.....	52
Índice de papeles de trabajo.....	53

Fase II: Investigación Específica.....	54
Programa de auditoría.....	54
Cédula narrativa de informe de visita preliminar.....	56
Entrevista.....	57
Diagnóstico FODA.....	60
Análisis ambiente externo – herramienta PESTAR.....	61
Mapa de procesos.....	64
Fase III: Ejecución.....	67
Cédulas de documentación requerida.....	67
Cédulas de análisis de documentación.....	69
Listas de verificación.....	75
Cuestionarios y evaluación de control interno.....	80
Control interno global.....	100
Fichas técnicas de indicadores.....	101
Tasa de aprobación de créditos.....	101
Porcentaje de cumplimiento de requisitos.....	102
Porcentaje de créditos recuperados.....	103
Índice de cartera legal.....	104
Promedio de tiempo en seguimiento de créditos.....	105
Tiempo promedio de aprobación de créditos.....	106
Índice de gestión de cobranza.....	107

Porcentaje de objetivos cumplidos.....	108
Hoja de trabajo.....	109
Hojas de No Conformidad.....	111
Fase IV: Comunicación de Resultados.....	120
Informe concentrado de Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta. ....	120
Enfoque de la auditoría.....	122
Información de la entidad.....	123
Resultados de la auditoría.....	129

## **Capítulo V**

4. Diseño metodológico.....	136
4.1. Modalidad de investigación.....	136
4.2. Nivel de investigación.....	136
4.3. Población y muestra.....	137
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	137
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	138
5. Cronograma de actividades.....	139
5.2. Recursos: materiales y financieros.....	140
6. Conclusiones y recomendaciones.....	141
6.1. Conclusiones.....	141
6.2. Recomendaciones.....	142

7. Bibliografía.....	143
Anexos.....	145

### 1.1.1. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables Operacionales.....	22
Tabla 2 Importancia de la Auditoría dentro de la empresa.....	32
Tabla 3 Capacitaciones recibidas.....	33
Tabla 4 Nivel de conocimientos sobre procedimientos de crédito y cobranza.....	34
Tabla 5 Frecuencia de actualización de datos de clientes.....	35
Tabla 6 Adecuadas estrategias de recuperación de cartera vencida.....	36
Tabla 7 Gestión para la recuperación de la cartera vencida.....	37
Tabla 8 Frecuencia de evaluación de desempeño.....	38
Tabla 9 Sistema informático adecuado para el área de crédito y cobranza.....	39
Tabla 10 Ambiente laboral y espacio físico favorable.....	40
Tabla 11 Índice de papeles de trabajo.....	53
Tabla 12 Tasa de aprobación de créditos.....	101
Tabla 13 Porcentaje de cumplimiento de requisitos.....	102
Tabla 14 Porcentaje de créditos recuperados.....	103
Tabla 15 Índice de cartera legal.....	104
Tabla 16 Promedio de tiempo en seguimiento de créditos.....	105
Tabla 17 Tiempo promedio de aprobación de créditos.....	106

Tabla 18 Índice de gestión de cobranza.....	107
Tabla 19 Porcentaje de objetivos cumplidos.....	108
Tabla 20 Población.....	137
Tabla 21 Cronograma de actividades.....	139
Tabla 22 Recursos.....	140

### **1.1.2. ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Importancia de la Auditoría dentro de la empresa.....	32
Figura 2 Capacitaciones recibidas.....	33
Figura 3 Nivel de cono conocimientos sobre procedimientos de crédito y cobranza.....	34
Figura 4 Frecuencia de actualización de datos de clientes.....	35
Figura 5 Adecuadas estrategias de recuperación de cartera vencida.....	36
Figura 6 Gestión para la recuperación de la cartera vencida.....	37
Figura 7 Frecuencia de evaluación de desempeño.....	38
Figura 8 Sistema informático adecuado para el área de crédito y cobranza.....	39
Figura 9 Ambiente laboral y espacio físico favorable.....	40
Figura 10 Estructura.....	42
Figura 11 Organigrama de Grupo Líder.....	48
Figura 12 Flujograma de aprobación de solicitud de crédito.....	51
Figura 13 Flujograma de cobranza.....	52
Figura 14 FODA – Análisis Interno.....	60
Figura 15 Mapa de procesos.....	65

Figura 16 Esquema para la graficación del proceso.....	66
Figura 17 Diagrama de crédito y cobranza.....	66
Figura 18 Control Interno Global.....	100
Figura 19 Tasa de aprobación de créditos.....	101
Figura 20 Porcentaje de cumplimiento de requisitos.....	102
Figura 21 Porcentaje de créditos recuperados.....	103
Figura 22 Índice de cartera legal.....	104
Figura 23 Promedio de tiempo en seguimiento de créditos.....	105
Figura 24 Tiempo promedio de aprobación de créditos.....	106
Figura 25 Índice de gestión de cobranza.....	107
Figura 26 Porcentaje de objetivos cumplidos.....	108

### **1.1.3. ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Oficio de Aceptación de Proyecto de Investigación en la empresa Petrolider S.A.....	146
Anexo 2 Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.....	147
Anexo 3 Procedimiento de crédito y cobranzas de Grupo Líder.....	148
Anexo 4 Listado de Requisitos de crédito solicitados por Grupo Líder.....	154
Anexo 5 Formato de Solicitud de Crédito de Grupo Líder.....	155
Anexo 6 Propuesta de misión y visión para Petrolider S.A. ....	156
Anexo 7 Formato de Entrevista.....	157
Anexo 8 Formato de Encuesta.....	158

## **1.2. RESUMEN**

El presente proyecto de investigación se realizó con el objetivo de obtener el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cumpliendo con lo que indica el Reglamento de Régimen Académico expedido por el Consejo de Educación Superior (CES).

El estudio se realizó en la empresa Petrolider S.A., compañía con más de 20 años de trayectoria en el mercado local, que tiene como fin, contribuir en el desarrollo de la comunidad mediante la comercialización de productos derivados del petróleo. El objetivo del actual trabajo fue ejecutar una Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranza para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos, una vez definido el marco teórico, se realizó el diagnóstico del objeto o estudio de campo, a través de las herramientas utilizadas se obtuvo la situación actual de la organización, misma que dio apertura al diseño de la propuesta, que comprende de cuatro fases: investigación preliminar, investigación específica, ejecución del trabajo de campo y comunicación de resultados plasmados en los formatos de papeles de trabajo, necesarios para llevar a cabo la evaluación.

La “Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta” se planteó con el fin de examinar el grado de observancia de las disposiciones y normas vigentes, evaluar el control interno y medir el nivel de cumplimiento de los procesos y mediante ello se conoció las fortalezas y especialmente las debilidades estableciendo conclusiones y recomendaciones, ello permitirá a la empresa ejecutar las mejoras necesarias a los sistemas adoptados a fin de alcanzar las metas propuestas conduciendo al desarrollo y estabilidad empresarial.

### 1.3. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en cualquier tipo de organización, juega un papel importante puesto que el fin de ésta es evaluar el grado de cumplimiento de las normativas vigentes y demás parámetros de evaluación, verificando que el cumplimiento de dichos deberes se haya realizado de acuerdo a los principios de eficiencia, eficacia, economía y efectividad.

En el presente proyecto de investigación se le asigna a la Auditoría de Gestión un puesto fundamental; para el desarrollo de la misma se cuenta con el siguiente esquema:

En el primer punto se indica el planteamiento y delimitación del Tema o Título, la redacción de la Introducción y del Resumen Ejecutivo.

Como segundo punto está la Justificación en donde se destaca la importancia del tema, el aporte y los potenciales beneficiarios.

El tercer punto es llamado Diseño Teórico, en él se plantea y formula la Problemática, se definen Objetivos e Hipótesis, de forma general y específica, se desarrollan las Variables Conceptuales, tales como independiente, dependiente y operacionales y por último se ejecutan las Tareas Científicas, que se consideran la parte más significativa e importante del presente trabajo de Investigación, en donde se realizó un Marco Teórico, Diagnóstico del objeto o estudio de campo y Propuesta

En el cuarto punto es lo referente al Diseño Metodológico, que consiste en la Metodología que contiene los métodos y técnicas de investigación, tales como los siguientes: la modalidad de investigación, nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El quinto punto donde se plantea un cronograma de actividades y se definen los recursos a utilizar, como: humanos, materiales y financieros.

Por último punto la descripción de la bibliografía utilizada.

# CAPÍTULO I

## 2. JUSTIFICACIÓN

El actual proyecto de investigación justifica la realización y la obtención de resultados que beneficiarán y contribuirán con el desarrollo de los procesos operacionales de la empresa. Se ejecutó la Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza en la Empresa Petrolider S.A. con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en los procesos a auditar y el cumplimiento de las normativas aplicables, permitiendo a través de ello reconocer las debilidades y riesgos potenciales a los que se enfrentaría.

La realización de una Auditoría de Gestión es de gran utilidad puesto que valorará y establecerá las debilidades de la empresa , para ello ofrecerá las posibles soluciones para cada uno de los problemas a detectarse en los procesos de crédito y recuperación de cartera mediante técnicas y herramientas de evaluación con el fin de contribuir al logro de objetivos y toma de decisiones, con la posibilidad de mejorar la eficiencia, eficacia, maximizar la competitividad y el nivel de satisfacción de los clientes.

Éste tema de investigación será un valioso aporte a esta organización, tanto para quienes la dirigen y el personal que colabora en ella como a su vez los clientes actuales y potenciales; sobre todo para la Dirección que por medio de éste trabajo adoptarán criterios adecuados en la toma de decisiones encaminados al fortalecimiento y estabilidad empresarial.

La ejecución del presente proyecto es factible porque se cuenta con la autorización del Gerente General de Petrolider S.A. para proveer la información necesaria que amerite el presente estudio.

### **3. DISEÑO TEÓRICO**

#### **3.1. LA PROBLEMÁTICA**

##### **3.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Petrolider S.A. es una empresa dedicada al servicio de abastecimiento de combustible para vehículos y tiendas de conveniencia, es parte del grupo de empresas, llamado Grupo Líder. Como la mayoría de empresas dedicadas a esta actividad, Petrolider concede créditos a los clientes, cuenta con diferentes manuales, políticas e instructivos para el adecuado desenvolvimiento, sin embargo surge la necesidad de realizar la presente investigación debido a al riesgo de cartera que supone a que una de las partes incumpla con las obligaciones arriesgando la liquidez con la que cuenta la empresa y por supuesto podrían resultar pérdidas financieras.

En la actualidad es necesario ejecutar una Auditoría de Gestión para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en los procesos de crédito y recuperación de cartera como también comprobar el cumplimiento de las normativas aplicables con el objetivo de mejorar las actividades que se desarrollan y salvaguardar la utilización de los recursos.

Los principales problemas por los que se ve afectada la empresa son: Insuficiencia de capacitación al personal, falta de evaluaciones de desempeño a los empleados, poca o ninguna exigencia en cuanto a garantías y espacio físico reducido que afecta al buen desarrollo de las actividades.

La empresa cuenta con la certificación ISO 9001 de Sistemas de Gestión de la Calidad, cuenta con éste certificado desde el 2005, cada cierto tiempo se somete a auditorías de recertificación por parte de ésta entidad, además la norma ISO exige realizar auditorías internas periódicamente. La última auditoría de gestión externa fue en Junio del 2014, donde se establecieron acciones correctivas que se cumplieron para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad y se les otorgue la recertificación.

El examen a aplicar arrojará un informe final, donde se emitirá una opinión independiente sobre el cumplimiento de procedimientos y responsabilidades de la dirección y demás empleados, orientado a mejorar cada una de las falencias.

### **3.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la falta de una Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta?

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Ejecutar una Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza en la Empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos.

### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i.** Examinar el grado de cumplimiento y observancia de las disposiciones legales y normas vigentes aplicables en los procesos de la empresa.
- ii.** Evaluar la eficiencia y eficacia del control interno para identificar los puntos críticos de los procesos de Venta y Recuperación de Cartera.
- iii.** Medir el nivel de cumplimiento de los procesos con el fin de señalar los factores que originan posibles incumplimientos en los procedimientos.
- iv.** Emitir un informe de auditoría que incluya conclusiones y recomendaciones de acuerdo a lo evidenciado para la implementación de lo propuesto.

## **3.3. HIPÓTESIS**

### **3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La ejecución de la Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A., mejorará de manera efectiva las operaciones.

### **3.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- i.** La realización de la Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A., permitirá examinar el grado de cumplimiento de las normativas aplicables.
- ii.** Al llevar a cabo la Auditoría de gestión a los procesos de crédito y recuperación de cartera en la empresa Petrolider S.A., se podrá evaluar la eficiencia y eficacia del control interno.
- iii.** La ejecución de la Auditoría de gestión a los procesos de crédito y recuperación de cartera en la empresa Petrolider S.A., medirá el nivel de cumplimiento y señalará los factores que influyan en los incumplimientos de los procedimientos.
- iv.** Al realizar la Auditoría de gestión a los procesos de crédito y recuperación de cartera en la empresa Petrolider S.A., permitirá emitir un informe que incluya recomendaciones y conclusiones.

## **3.4. VARIABLES CONCEPTUALES**

### **3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Procesos de crédito y cobranza.

### **3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

La Auditoría de Gestión.

### 3.4.3. VARIABLES OPERACIONALES

**TABLA N° 1. Variables Operacionales**

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<b>Auditoría de Gestión</b>	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de Gestión Administrativa</li> <li>- Determinación de posibles riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control interno?</li> <li>- ¿La entidad ha realizado un mapa de riesgos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Mapa de Procesos</li> <li>- Cuestionario de Control Interno</li> <li>- Evaluación de Control Interno</li> </ul>
	Efectividad Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de Normativa Interna</li> <li>- Cumplimiento de objetivos planteados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El personal de la empresa conoce los procedimientos a seguir dentro de su área de trabajo?</li> <li>- ¿A través de que herramientas se mide la ejecución de las metas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Listas de Verificación</li> <li>- Indicadores de Gestión</li> </ul>
<b>Crédito y Cobranza</b>	Concesión de Créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de Créditos</li> <li>- Aprobación de Créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Mediante qué criterios se analizan la solicitudes de crédito?</li> <li>- ¿Quiénes aprueban los créditos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Listas de Verificación</li> <li>- Indicadores de Gestión</li> </ul>
	Recuperación de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera Vencida</li> <li>- Cartera Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe una lista de clientes vencidos de pago que se actualiza periódicamente?</li> <li>- ¿Cuáles son los procedimientos a seguir cuando un crédito está vencido de pago por mucho tiempo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Listas de Verificación</li> <li>- Indicadores de Gestión</li> </ul>

**Realizado por:** La Autora

## CAPÍTULO II

### 3.5. TAREAS CIENTÍFICAS

#### 3.5.1. ESQUEMA TEMÁTICO

##### 3.5.1.1. MARCO TEÓRICO

**Planeación:**

“Las organizaciones contemporáneas tratan al máximo de aprovechar los recursos que disponen, se trazan metas y plantean estrategias, sin embargo, la planeación al corto plazo puede en muchos casos no ser suficiente, porque los cambios estructurales y coyunturales de los procesos administrativos y el comportamiento de los mercados hacen que los gerentes tengan la necesidad de planear con una visión de largo plazo” (Medina, 2016, p.197).

**Procesos:**

“Serie ordenada de etapas que regulan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad”. (Franklin, 2013, p.79)

**Procedimientos:**

“Técnica que incorpora información sobre el devenir cronológico y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir una función, actividad o tarea”. (Franklin, 2013, p.79)

**Organización:**

“Proceso que parte de especializar y dividir el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. (Franklin, 2013, p.79)

**Dirección:**

“Es el proceso de guiar y proveer del apoyo necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”. (Franklin, 2013, p.80)

**Control:**

“Proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones en congruencia con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño”. (Franklin, 2013, p.80)

**Control Interno:**

“El Control Interno es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo” (Contraloría General del Estado, 2003, p. 9.)

**Elementos de Control Interno:**

“Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control” (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica, 2011, art. 9).

**Tipos de Riesgos:**

“En este tipo de auditoría se debe tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

Riesgo Inherente: Que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo

Riesgo de Control: El Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores

Riesgo de Detección: Los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor” (Contraloría General del Estado, 2003, pp. 60, 61.)

**Ventajas y desventajas de los sistemas de gestión:**

Heras, Bernardo y Casadesús (2007) aseguran que las ventajas derivadas de la integración de los sistemas de gestión, destacan las siguientes:

- Simplificación de los requerimientos del sistema.
- Optimización de los recursos.
- Reducción de costes.

- Reducción de la documentación.
- Alineación de los objetivos de los distintos estándares y sistemas.
- Creación de sinergias.
- Reducción de duplicaciones de políticas y procedimientos.
- Incremento de la motivación de los trabajadores.
- Reducción de los conflictos.
- Mejora de la efectividad y eficiencia de la organización.
- Mejora de la satisfacción de los stakeholders o grupos de interés.

Respecto a las desventajas, destacan las dificultades para encontrar denominadores comunes, la desaparición de la propia identidad de cada sistema de gestión y el temor a la pérdida de trabajos por la desalineación de los objetivos operacionales.

#### **Auditoría Interna:**

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, legales, operativos, y estratégicos” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009, p.6).

#### **Auditoría de Gestión:**

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia” (Contraloría General del Estado, Ley Orgánica, 2011, art. 21).

“La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía” (Contraloría General del Estado, 2011, p. 9.)

**Diferenciación de la Auditoría Financiera y de Gestión:**

“A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes” (Contraloría General del Estado, Ley Orgánica, 2011, art. 21).

**Eficacia:**

“En una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados” (Contraloría General del Estado, 2011, p. 6.)

**Eficiencia:**

“El concepto de eficiencia, se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño” (Contraloría General del Estado, 2011, p. 7.)

**Economía:**

“La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente” (Contraloría General del Estado, 2011, pp. 7, 8.)

**Observación Directa:**

“Consiste en revisar el área física donde se desarrolla la labor de la organización para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante”. (Franklin, 2013, p.87)

**Entrevista:**

“Consiste en reunirse con una o varias personas para cuestionarlas de manera estructurada a fin de obtener información, brinda información completa y precisa, ya que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas a sus preguntas, puede percibir actitudes y recibir comentarios”. (Franklin, 2013, p.88)

**Papeles de trabajo:**

“Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría. Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría” (Contraloría General del Estado, 2011, p. 24.)

**Cédulas:**

“Se utilizan para captar información requerida en función del objeto y alcance de una auditoría, permite expandir la captación de datos y comparar conceptos en las respuestas, lo que simplifica el análisis de los resultados”. (Franklin, 2013, p.88)

**Cuestionarios:**

“Se emplean para recabar la información deseada en forma homogénea. Los constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos o temas específicos, con el propósito de mostrar la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que, en conjunto, brinden el perfil completo de la organización”. (Franklin, 2013, p.88)

**Indicadores de Gestión:**

“Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto” (Contraloría General del Estado, 2011, p. 22.)

Franklin, 2013 indica (p.145): que los indicadores de gestión informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar las posibles desviaciones.

Dimensiones que se deben evaluar por medio de indicadores:

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

Impacto

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Gradúa el desempeño de los procesos.

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- Calcula costos unitarios y de productividad.
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo posible.

Calidad

- Evalúa el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente

### **Evidencia:**

“Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor”. (Franklin, 2013, p.90)

**Informe de Auditoría de Gestión:**

“La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones” (Contraloría General del Estado, 2011, p. 25.)

**Crédito y cobranza:**

“El binomio crédito-cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades en el otorgamiento de créditos sean precisas para que los créditos se puedan recuperar” (Morales Castro, 2014, p. IX).

## CAPÍTULO III

### 3.5.1.2. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO O ESTUDIO DE CAMPO

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar los datos ganados mediante instrumentos de recolección de información, con motivo de la construcción del presente diagnóstico se aplicaron las siguientes herramientas de investigación: encuestas y entrevistas a la muestra previamente establecida.

Una vez aplicadas mencionadas herramientas al personal involucrado en los procesos de Crédito y Cobranza, se recogió la información de la entrevista, además se tabuló los datos de las encuestas y se los representó en gráficos demostrativos que permitirá conocer y evaluar los procesos a fin de obtener una conclusión general de la situación actual de la empresa.

#### ENTREVISTA

**Tema de la Entrevista:** Aplicación de una Auditoría de Gestión en la empresa Petrolider S.A.

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Genny Torres

**Cargo:** Jefe Financiero Administrativo

**Fecha y lugar de la entrevista:** 27 de Junio de 2016, Oficinas de Petrolider.

#### Preguntas y Respuestas

##### 1. ¿Cree que la auditoría de gestión ocupa un lugar importante dentro de la empresa?

En mi opinión la auditoría de gestión en cualquier tipo de empresa debe ocupar un lugar importante puesto que detecta posibles riesgos y debilidades y propone soluciones dables para neutralizar los riesgos y minimizar las debilidades contribuyendo al desarrollo de las mismas.

##### 2. ¿La empresa recientemente ha estado sujeta a una Auditoría de Gestión?

La empresa cuenta con la certificación ISO 9001 de Sistemas de Gestión de la Calidad, cada cierto tiempo tenemos auditorías por parte de ésta entidad, además la norma ISO exige realizar auditorías internas periódicamente. La última auditoría de gestión externa fue en Junio del 2014.

**3. ¿Se han puesto en práctica las recomendaciones propuestas en auditorías anteriores, cuáles han sido los resultados?**

Siempre se ejecutan las recomendaciones propuestas por los auditores puesto que ayudan a superar las falencias detectadas y mediante ello se realicen las actividades y procedimientos de una forma apropiada. Las observaciones y sugerencias siempre son bien recibidas y acogidas por la organización ya que ayudan a alcanzar la meta deseada.

**4. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para la recuperación de la cartera vencida?**

Entre las estrategias tenemos el Buró de crédito que sirve para la revisión crediticia de los clientes, el sistema informático es fundamental para el desarrollo de las actividades, la aplicación de índices e indicadores para interpretar el comportamiento de la cartera de manera mensual, disponer de talento humano competente, entre otras estrategias.

**5. ¿Piensa usted que en este momento la empresa necesita de la aplicación de una Auditoría de Gestión?**

Cualquier momento es dable para analizar y evaluar nuestros procesos, como mencione anteriormente siempre son bienvenidos cualquier tipo de consejos y sugerencias.

**6. ¿Cuál es su opinión acerca del personal que labora en el área de crédito y cobranza con relación a su desempeño y nivel de capacitación?**

Se puede evidenciar que el personal a cargo de la concesión de créditos y la recuperación de la cartera es apto y competente, permanentemente está bajo mi supervisión y se constata su buen desempeño en los resultados obtenidos cada cierre de mes.

## TABULACIÓN DE ENCUESTAS

1. ¿Cómo valora la importancia que tiene la auditoría de gestión dentro de la empresa?

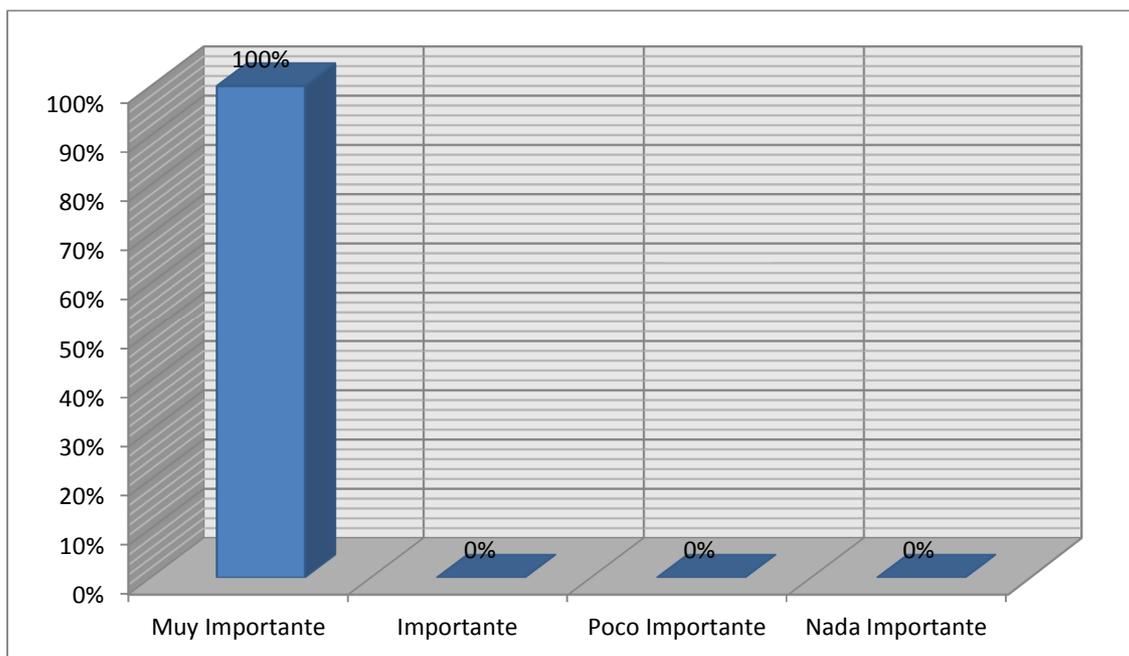
**TABLA N° 2 Importancia de la Auditoría dentro de la empresa**

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR	%
Muy Importante	7	100%
Importante	0	0%
Poco Importante	0	0%
Nada Importante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 1 Importancia de la Auditoría dentro de la empresa**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

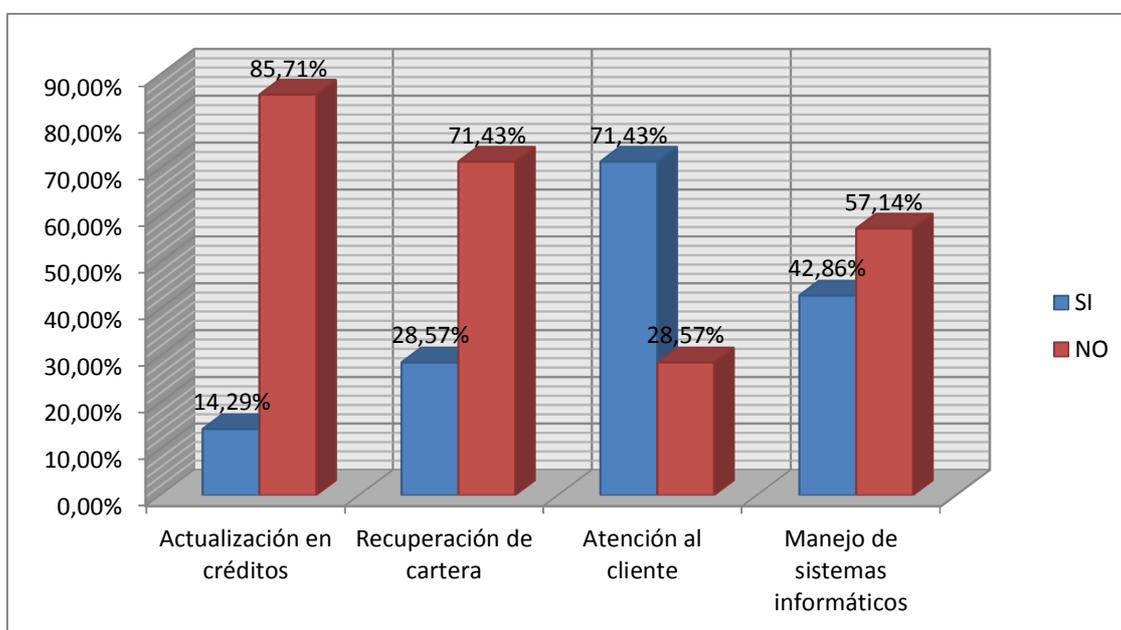
El total de los encuestados coincidieron en que la auditoría de gestión es muy importante dentro de la empresa, puesto que frecuentemente están sujetos a auditorías tanto internas como externas, las mismas que ofrecen opciones de mejora a la organización.

2. De las siguientes áreas, ¿indique que capacitación ha recibido recientemente?

**TABLA N° 3 Capacitaciones recibidas**

OPCIONES DE RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL
Actualización en créditos	1	14,29%	6	85,71%	100%
Recuperación de cartera vencida	2	28,57%	5	71,43%	100%
Atención al cliente	5	71,43%	2	28,57%	100%
Manejo de sistemas informáticos	3	42,86%	4	57,14%	100%
<b>PROMEDIO</b>		39,29%		60,71%	100%

**FIGURA N° 2 Capacitaciones recibidas**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

El 39% del personal que interviene en el área de crédito y cobranza recibió capacitaciones de los diferentes temas, mientras que la mayoría de los colaboradores que representan el 61% no ha recibido capacitaciones, aquello se debe a que no todos están considerados en el plan de capacitación anual, por lo general los jefes departamentales son quienes reciben este beneficio. El tema que sobresale en este estudio es el de atención al cliente con el 71%, le sigue manejo de sistemas informáticos con el 43%, después está el tema de recuperación de cartera con el 29% y finalmente actualización en créditos con el 14%.

3. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre las políticas y procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de los mismos?

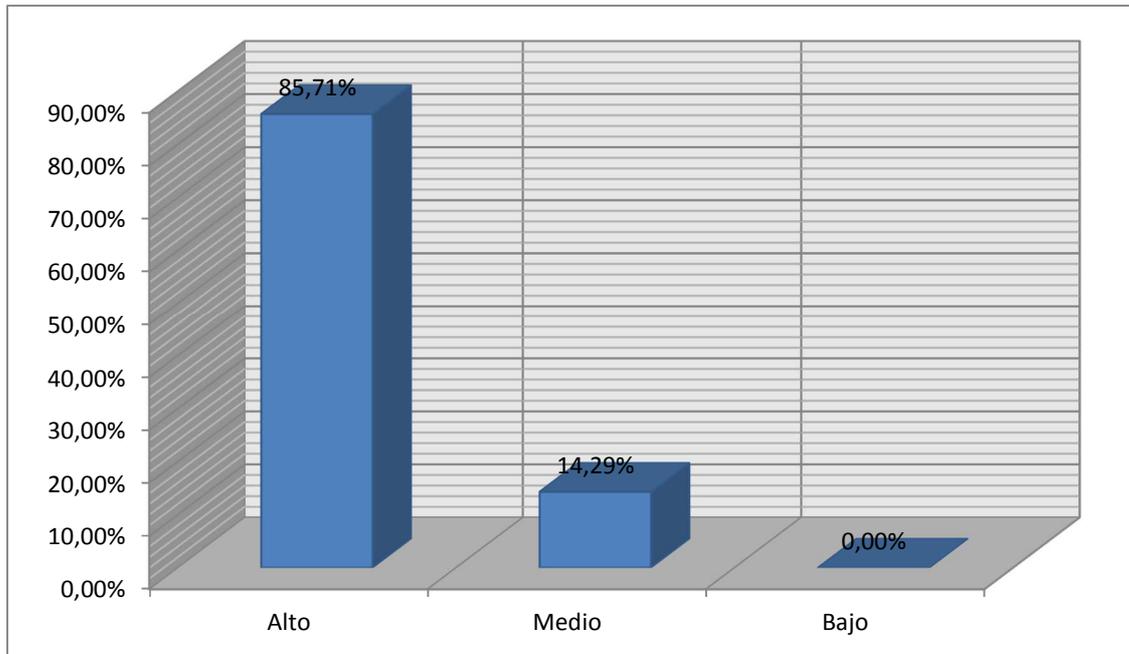
**TABLA N° 4 Nivel de conocimientos sobre procedimientos de crédito y cobranza**

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR	%
Alto	6	85,71%
Medio	1	14,29%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 3 Nivel de conocimientos sobre procedimientos de crédito y cobranza**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

El personal encargado de los procesos de concesión y recuperación de cartera tienen un 86% de conocimiento de las políticas y procedimientos, debido a que la organización ha socializado las políticas y procesos con todos los que integran la empresa. Por otra parte el 14% correspondió al personal que no interviene directamente con estos procesos y por aquello consideraron que conocen medianamente los procedimientos.

4. ¿Cada que tiempo se realiza la actualización de datos de los clientes?

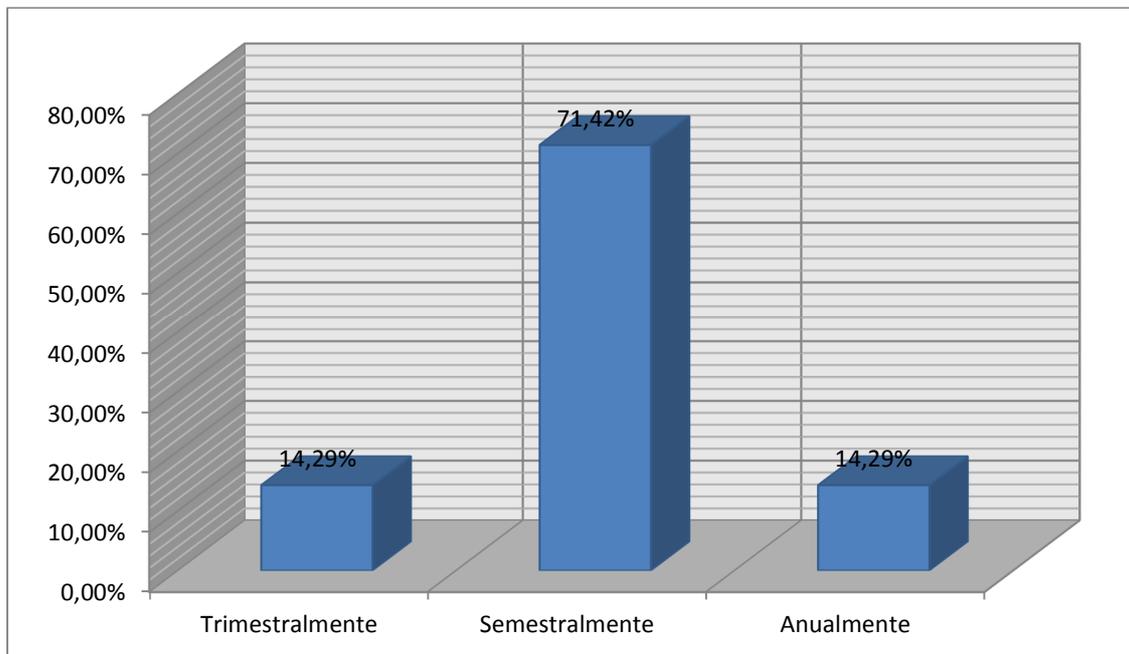
**TABLA N° 5 Frecuencia de actualización de datos de clientes**

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR	%
Trimestralmente	1	14,29%
Semestralmente	5	71,42%
Anualmente	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 4 Frecuencia de actualización de datos de clientes**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

La mayoría de los encuestados que correspondió al 71%, afirmaron que la actualización de datos de los clientes se realiza de manera semestral, es decir dos veces al año, frecuencia aceptable de acuerdo al giro del negocio. Uno de los encuestados indicó que se efectúa trimestralmente debido a razones, tales como: cambio de dirección de los clientes y por último otro de los encuestados indicó que se ejecuta de forma anual.

5. ¿La empresa cuenta con estrategias adecuadas para la recuperación de cartera vencida?

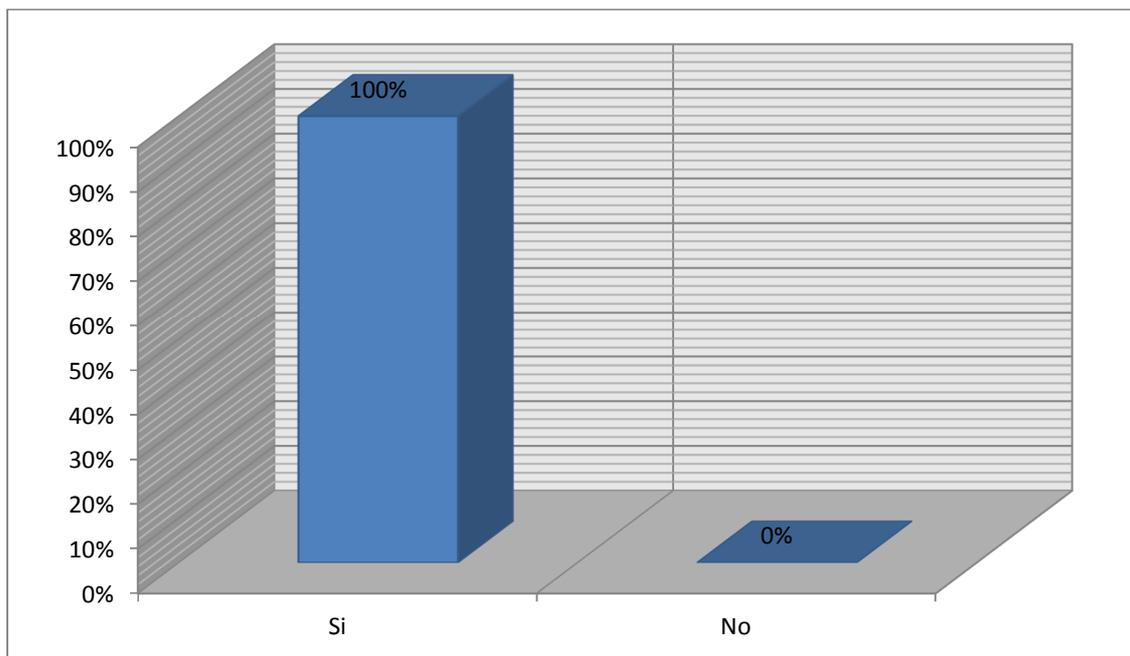
**TABLA N° 6 Adecuadas estrategias de recuperación de cartera vencida**

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Si	7	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 5 Adecuadas estrategias de recuperación de cartera vencida**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

Todos los encuestados admitieron que la empresa posee las estrategias adecuadas y convenientes para la recuperación de cartera vencida, puesto que disponen de las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y llegar a un cumplimiento satisfactorio.

6. ¿Cómo califica usted la gestión para la recuperación de la cartera vencida?

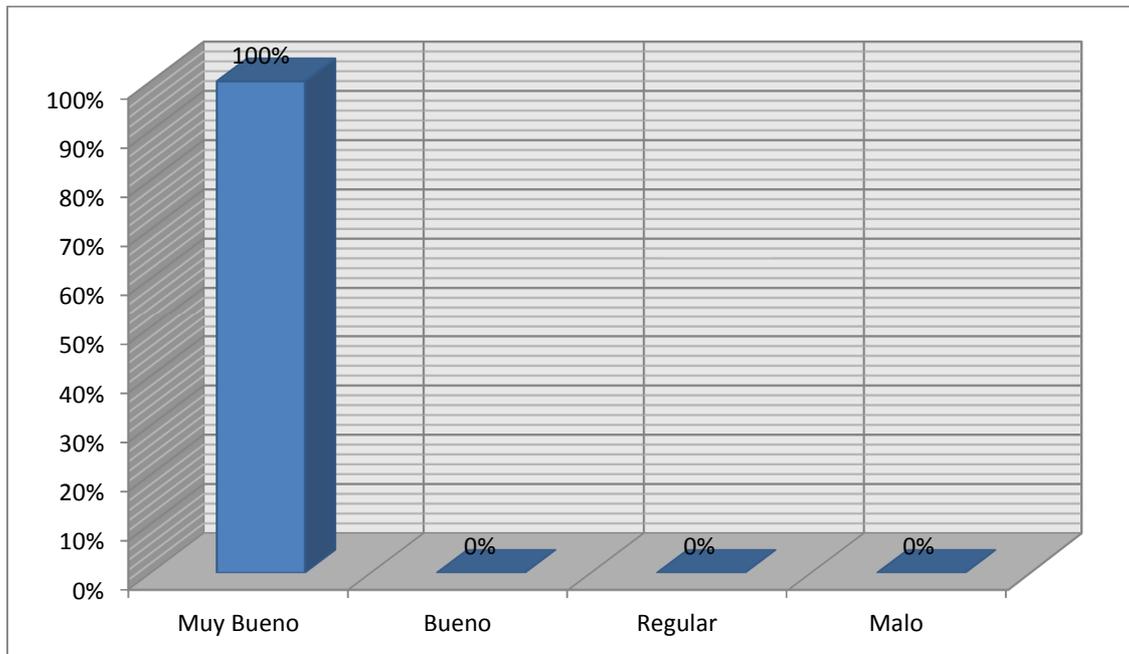
**TABLA N° 7 Gestión para la recuperación de la cartera vencida**

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Muy Bueno	7	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 6 Gestión para la recuperación de la cartera vencida**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

El total de los encuestados manifestaron que la gestión para la recuperación de la cartera es muy buena, ello se debe a las excelentes estrategias que manejan y objetivos planteados a alcanzar. La buena gestión se refleja en el seguimiento que se hace a cada cliente.

7. ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño en su trabajo?

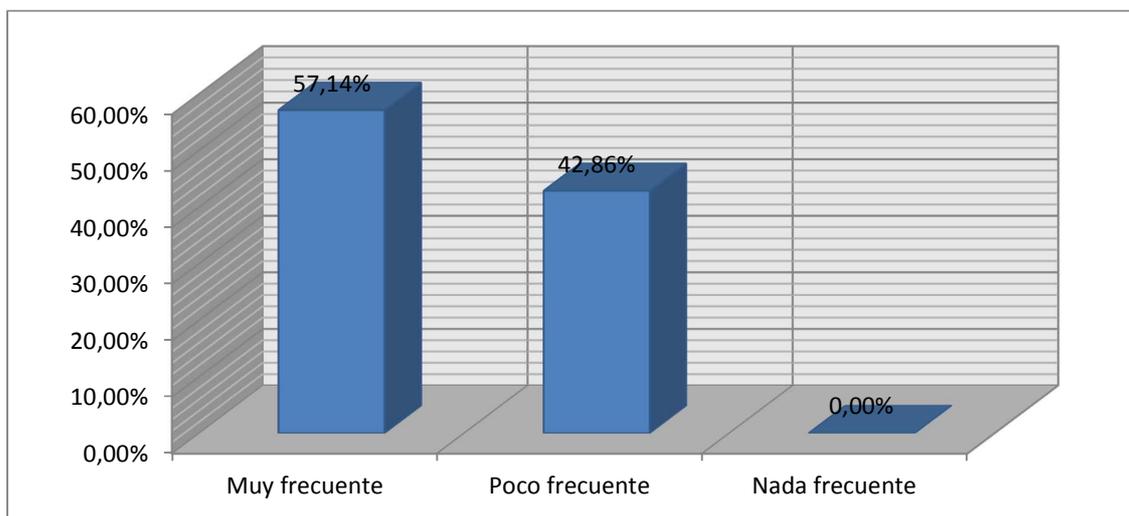
**TABLA N° 8 Frecuencia de evaluación de desempeño**

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR	%
Muy frecuente	4	57,14%
Poco frecuente	3	42,86%
Nada frecuente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 7 Frecuencia de evaluación de desempeño**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

Se evalúa el desempeño de manera frecuente en un 57% frente a un 43% de evaluación poco frecuente, aquello indica que los encuestados están divididos, según lo que se investigó en la empresa, hace algún tiempo se dejó de evaluar el desempeño de sus colaboradores, de ahí el porqué de la segmentación. En la actualidad la empresa mide el desempeño de los empleados a través de resultados que se obtienen mediante indicadores. Las evaluaciones deben realizarse periódicamente para disponer de datos actualizados, que sirvan de base para tomar decisiones en cuanto a remuneraciones, promoción de cargos laborales, capacitaciones, rotación de puestos, etc.

8. ¿Considera que el sistema informático cumple con los parámetros necesarios para efectuar la gestión de los procesos de crédito y cobranza?

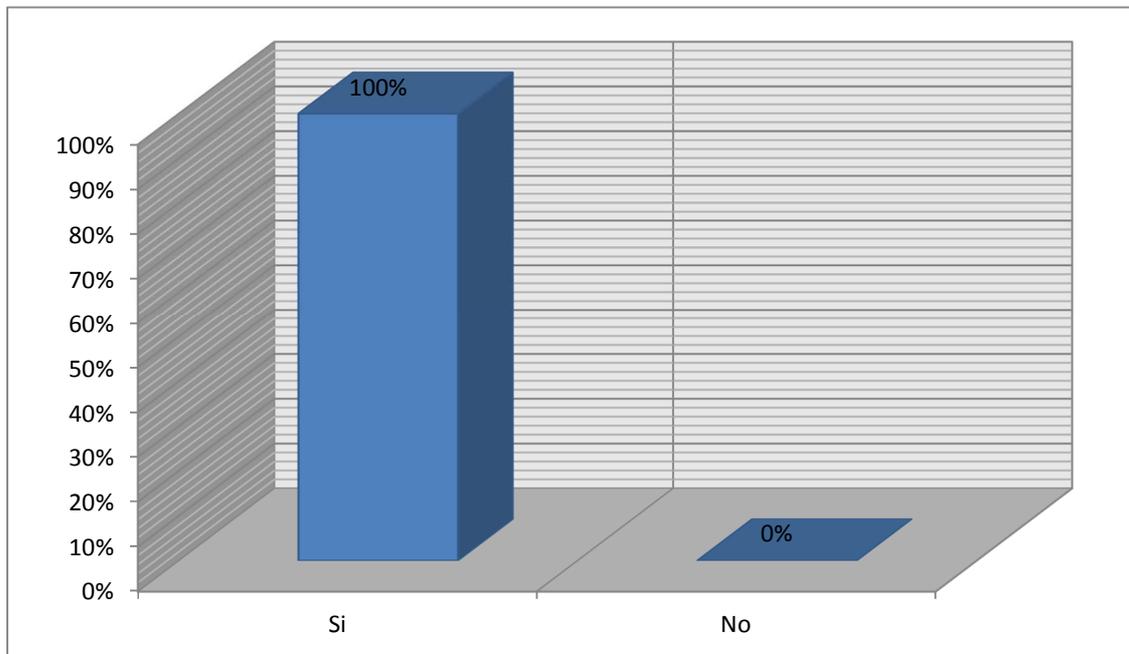
**TABLA N° 9 Sistema informático adecuado para el área de crédito y cobranza**

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR	%
Si	7	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 8 Sistema informático adecuado para el área de crédito y cobranza**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

La totalidad de los encuestados manifestaron que están satisfechos con el sistema informático que utilizan puesto que cumple con todos los parámetros y especificaciones necesarias, además ayuda significativamente al desarrollo de las actividades de crédito y cobranza. Las soluciones tecnológicas benefician a las organizaciones a través de la capacidad de respuesta ante los requerimientos y necesidades, teniendo de aquello una ventaja.

9. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y espacio físico es el más favorable para el adecuado desenvolvimiento de sus actividades?

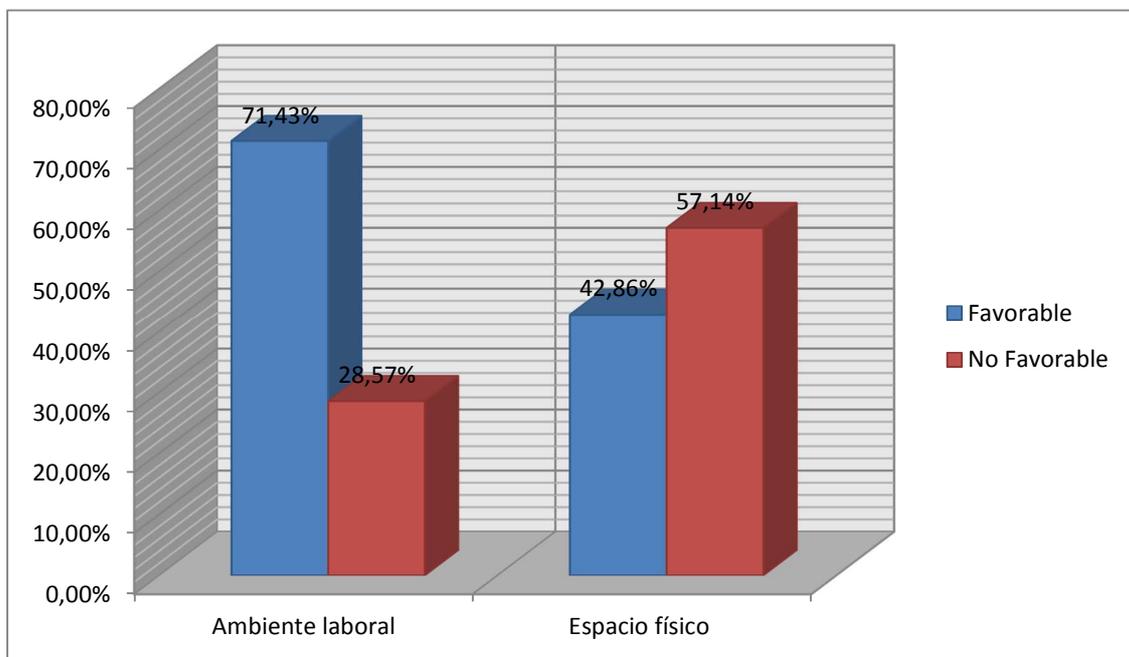
**TABLA N° 10 Ambiente laboral y espacio físico favorable**

OPCIONES DE RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL %
Ambiente laboral	5	71,43%	2	28,57%	<b>100%</b>
Espacio físico	3	42,86%	4	57,14%	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>		57,15%		42,86%	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

**FIGURA N° 9 Ambiente laboral y espacio físico favorable**



**Fuente:** Encuestas al Comité de Crédito

**Elaborado por:** La Autora

El 71% de los encuestados estuvieron conformes con el ambiente laboral mientras que el 57% manifestaron que no están de acuerdo con el espacio físico puesto que es reducido, estos dos parámetros son importantes dado que influyen en el logro de los objetivos y metas, es decir en la productividad. En general, el ambiente y el espacio físico fueron favorables en un 57%, según lo manifestado por los encuestados.

## **DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

El no disponer de una auditoría de gestión en la empresa Petrolider S.A., no permitirá contar con una de las herramientas gerenciales que permite fortalecer el desarrollo, tampoco se podrá conocer las debilidades, oportunidades ni evaluar el cumplimiento de los planes y objetivos planteados por la compañía, repercutiendo en la productividad y a su vez en la rentabilidad, estando en desventaja para competir en el mercado.

La aplicación de una auditoría de gestión intensificara el control en todo el ciclo del proceso, asegurando y fortaleciendo la solidez en el mercado, permitiendo a la organización atender con mayor efectividad y calidad a los accionistas, clientes y personal.

Se puede determinar que Petrolider S.A. cuenta con un adecuado Sistema de Gestión, sin embargo como la mayoría de las organizaciones, la empresa está expuesta a riesgos, este tipo de exámenes ayuda a identificarlos y mediante las acciones propuestas neutralizarlos.

A través de la entrevista y encuestas aplicadas se pudo conocer que la empresa posee estrategias convenientes para la concesión de créditos y recuperación de cartera pero también existen algunas debilidades, por ejemplo la falta de capacitación del personal que influye principalmente en la optimización de los procesos; también la ausencia de evaluaciones de desempeño evitando la identificación de las debilidades del personal, que impide mejorar el rendimiento y a la vez no se reconoce las habilidades, competencias y fortalezas; además el insuficiente espacio físico de la infraestructura provoca incomodidad entre las personas que laboran para la entidad afectando el logro de las metas planteadas.

# CAPÍTULO IV

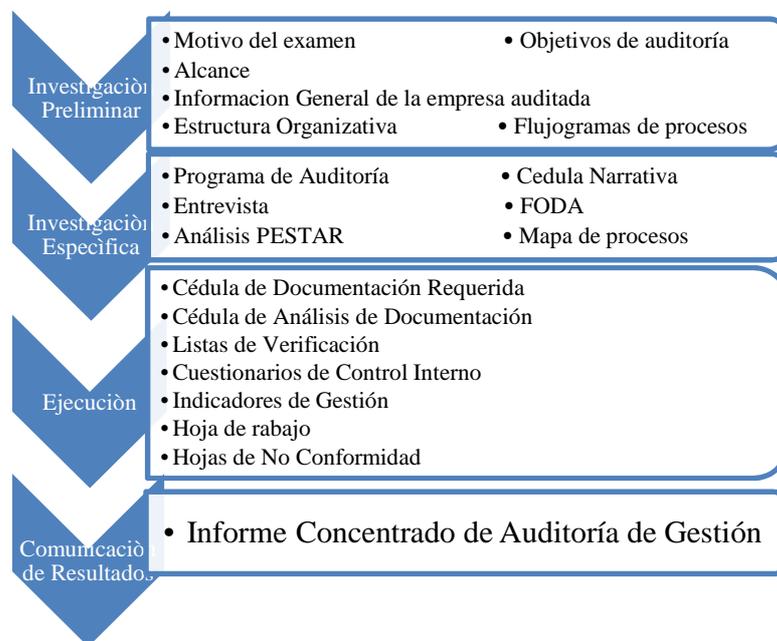
## 3.5.1.3. PROPUESTA.

Es de gran importancia que las empresas realicen auditorías de gestión a las operaciones y actividades para examinar y evaluar el sistema de gestión y el control interno para que mediante los resultados obtenidos se pongan en práctica acciones correctivas, preventivas y de mejora en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

El principal fin de la presente investigación es ejecutar una Auditoría de Gestión en las áreas de crédito y cobranza en la empresa Petrolider S.A. de la ciudad de Manta. El diagnóstico realizado determinó la situación actual de la organización respecto a la ejecución de una auditoría de gestión, misma que ayudará e incidirá en el desarrollo y mejoramiento de los procesos y actividades de la empresa.

### Estructura de la Propuesta

FIGURA N° 10 Estructura



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

# **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA PETROLIDER S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA.**

## **FASE I: INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**

### **MOTIVO DE EXAMEN**

Se realizó una Auditoría de Gestión a la Empresa Petrolider S.A. como tema correspondiente a un proyecto de investigación para obtener el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

El personal que interviene en el presente examen es el siguiente:

- Ing. Andrés Endara, Gerente.
- Ing. Genny Torres, Supervisora Financiera.
- Abg. Sonia Alcívar, Asistente de Crédito y Cobranza.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de crédito y cobranza para establecer puntos críticos de los procesos de Crédito y Cobranza.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer el grado de cumplimiento de planes, objetivos y metas del departamento con el objeto de señalar en qué medida se cumplen.
- Verificar el cumplimiento de políticas, métodos o procedimientos adecuados de concesión y recuperación del crédito con el fin de identificar posibles incumplimientos.
- Evaluar el sistema de control interno utilizado en el departamento para determinar debilidades.
- Preparar el informe final incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

### **ALCANCE**

En el examen a los componentes de Crédito y Cobranza se evaluará la planificación, ejecución y control de las actividades relativas al otorgamiento de créditos y recuperación de los mismos,

todo aquello basado en las políticas, estructura orgánica, manual de procedimientos, objetivos y demás aspectos relacionados a la empresa.

### **FECHA DE INTERVENCIÓN**

El tiempo estimado en que se realizará la Auditoría de Gestión es de 60 días comprendidos entre los meses de julio y agosto de 2016.

### **COMPONENTES A AUDITAR**

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranza de Petrolider S.A., se considerarán los siguientes componentes:

- Concesión de Créditos
- Recuperación de Cartera

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Petrolider es una empresa con 15 años de experiencia en la operación de Estaciones de Servicio (E/S) bajo la marca Mobil. Cuenta con tres estaciones de servicio estratégicamente ubicadas en la ciudad de Manta, Centro - Aeropuerto – Marina, ofrece una amplia gama de productos:

- Gasolina Extra / Súper
- Diésel doblemente filtrado
- Lubricantes
- Aditivos

Petrolider actúa en un marco de honestidad, ética y lealtad, convencidos de que la calidad y el liderazgo son sus compromisos permanentes. (Grupo Líder, 2016)

### **OBJETO SOCIAL**

El principal objeto social de la compañía es la comercialización de productos derivados de petróleo, lo cual incluye la importación, almacenamiento y transporte de toda clase de combustibles, aceites, grasas lubricantes y demás derivados del petróleo dentro del territorio ecuatoriano, además de compra y venta de productos alimenticios. (Escritura de Constitución, Petrolider S.A., 1995)

### **DOMICILIO**

Petrolider se constituyó con matriz principal en la ciudad de Manta, República del Ecuador y dio apertura a dos sucursales a nivel local. La matriz principal está ubicada en la Calle 15 y Avenida 28 mientras que las sucursales se encuentran en: Av. Vía al Palmar KM 1 ½ y calle Oliva Miranda, Estación Aeropuerto y Av. Puerto – Aeropuerto y calle 10, Estación Marina.

La siguiente información se extrajo de la página web de la empresa:

## **RESEÑA HISTÓRICA**

La compañía fue constituida en la ciudad de Manta el 27 de Junio de 1995 con el nombre de Petrolider S.A. y con plazo social vigente hasta el 27 de Junio de 2045, la última modificación a los estatutos de la compañía se efectuó el 22 de Noviembre del 2002, con el objetivo de incrementar el capital social a la suma de \$160 000,00.

En la ciudad de Manta se creó la empresa Petrolider como la primera Estación de Servicio en la ciudad, de conformidad con las leyes del Ecuador y sujeta a los Estatutos Sociales, con N° de RUC 1390143806001, enfocada a servir al Sector Automotor de la provincia con altos estándares de seguridad, imagen y servicio al cliente. Luego amplía las operaciones en 1996 con otra Estación de Servicio en la vía al aeropuerto, comienza a realizar actividades de distribución de lubricantes y combustibles industriales. En 1999, Petrolider adquiere la administración directa de las tiendas de conveniencia de las E/S.

En el 2003 se creó con nombre registrado Grupo Líder, con la intención de consolidar las diferentes empresas relacionadas:

- Petroceano S.A.
- Petrolíder S.A.
- Puertopac S.A.

## **MISIÓN**

Comercializar productos derivados del petróleo y servicios relacionados con el mercado Nacional e Internacional, buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

## **VISIÓN**

Ser uno de los 100 grupos empresariales más representativos del Ecuador.

## **POLÍTICA**

Grupo Líder, provee productos derivados del petróleo afines y servicios generales, que satisfacen las necesidades de sus clientes, con valores agregados tales como: logística y asesoramiento, bajo un marco de mejoramiento continuo y cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios.

## **OBJETIVOS**

- Satisfacer a los clientes.
- Mejorar la logística de la empresa.
- Aumentar la productividad mediante la capacitación del personal.
- Mejorar el nivel de asesoramiento a clientes.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios para la operación de la empresa.

## **VALORES EMPRESARIALES**

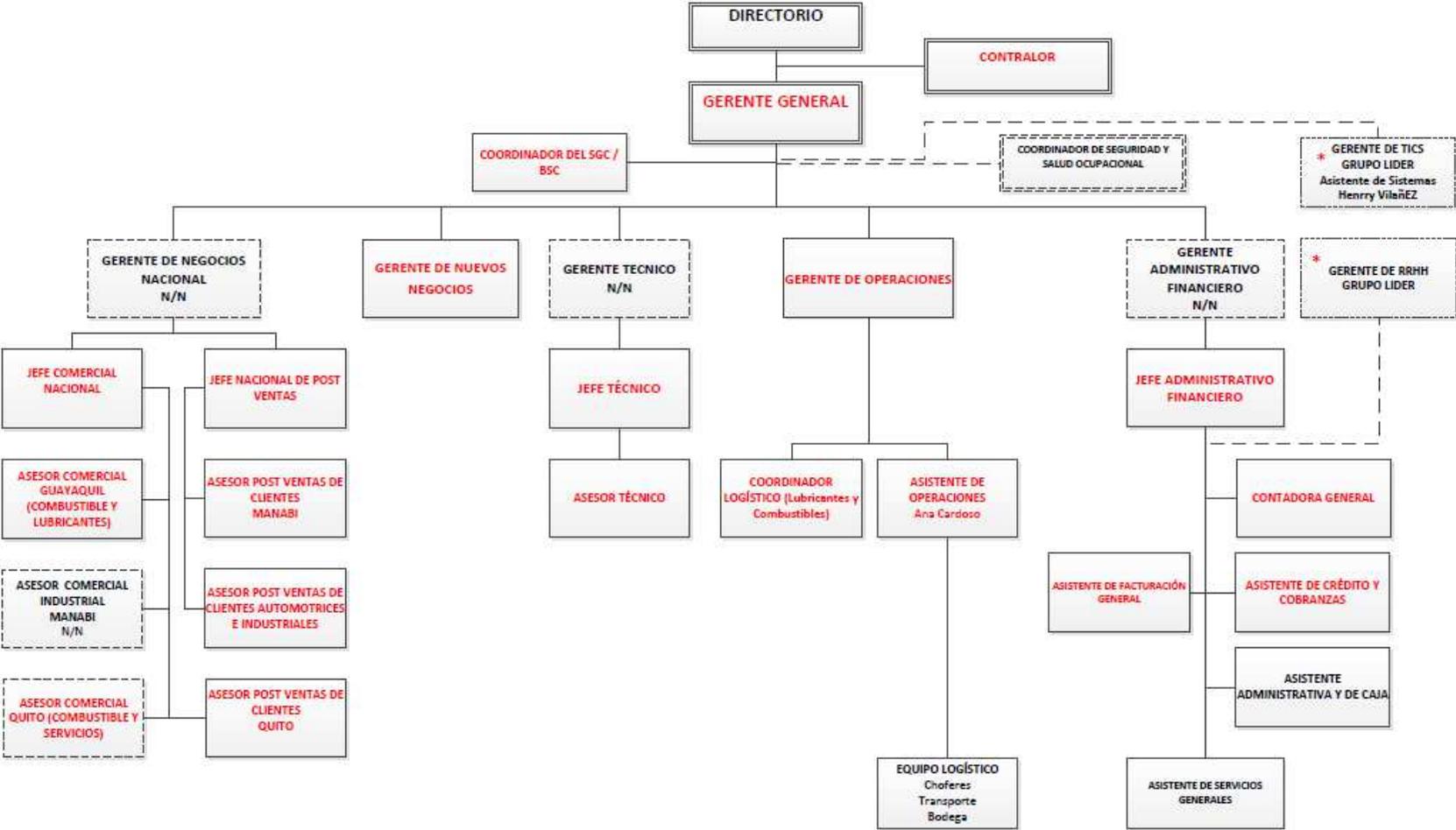
1. Honestidad
  - Transparencia
2. Ética
  - Responsabilidad
  - Seriedad
3. Lealtad
4. Liderazgo
  - Iniciativa
  - Competitividad
  - Proactividad
5. Compromiso
  - Involucramiento
6. Calidad

## **ACTITUDES**

- Positivismo
- Trabajo en Equipo

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**FIGURA N° 11 Organigrama de Grupo Líder**



Fuente: Petrolider S.A.

## **ENTORNO ORGANIZACIONAL**

El ambiente organizacional en el que se encuentra Petrolider es uno de los más competitivos dado que la competencia oferta los mismos productos con variaciones en los precios, se puede decir que entre sus principales competidores están las empresas Petroecuador EP y Primax.

## **RELACIONES COMERCIALES EXXONMOBIL**

Actualmente Petrolider opera con las siguientes líneas de negocio bajo la marca comercial ExxonMobil:

1. Distribución de combustible
2. Tiendas de conveniencia: forman parte de las estrategias que aplican la administración de la empresa con la finalidad de atraer clientes del sector automotriz a las estaciones de expendio de combustible.

Los inventarios de combustibles comercializados por Petrolider provienen principalmente de la relación comercial con ExxonMobil; en consecuencia, las actividades de Petrolider y la posición financiera dependen fundamentalmente de las vinculaciones y convenios establecidos con este proveedor.

Petrolider ha celebrado tres contratos diferentes de distribución y suministro de derivados de petróleo con ExxonMobil, los cuales son los siguientes:

1. **Estación de Servicios Marina:** celebrado el 27 de noviembre del 2007 por el lapso de 10 años.
2. **Estación de Servicios Centro:** celebrado el 10 de diciembre de 2010 por el lapso de 5 años.
3. **Estación de Servicios Aeropuerto:** celebrado el 12 de agosto de 2011, también por el lapso de 5 años.

En cada uno de los contratos mencionados Petrolider se compromete a distribuir de manera exclusiva productos de las marcas ExxonMobil. Las compras efectuadas a ExxonMobil se

encuentran garantizadas con los activos (propiedad de Petrolider) de la Estación de Servicio Centro, avaluados por la Superintendencia de Compañías. (Petrolider S.A., 2016)

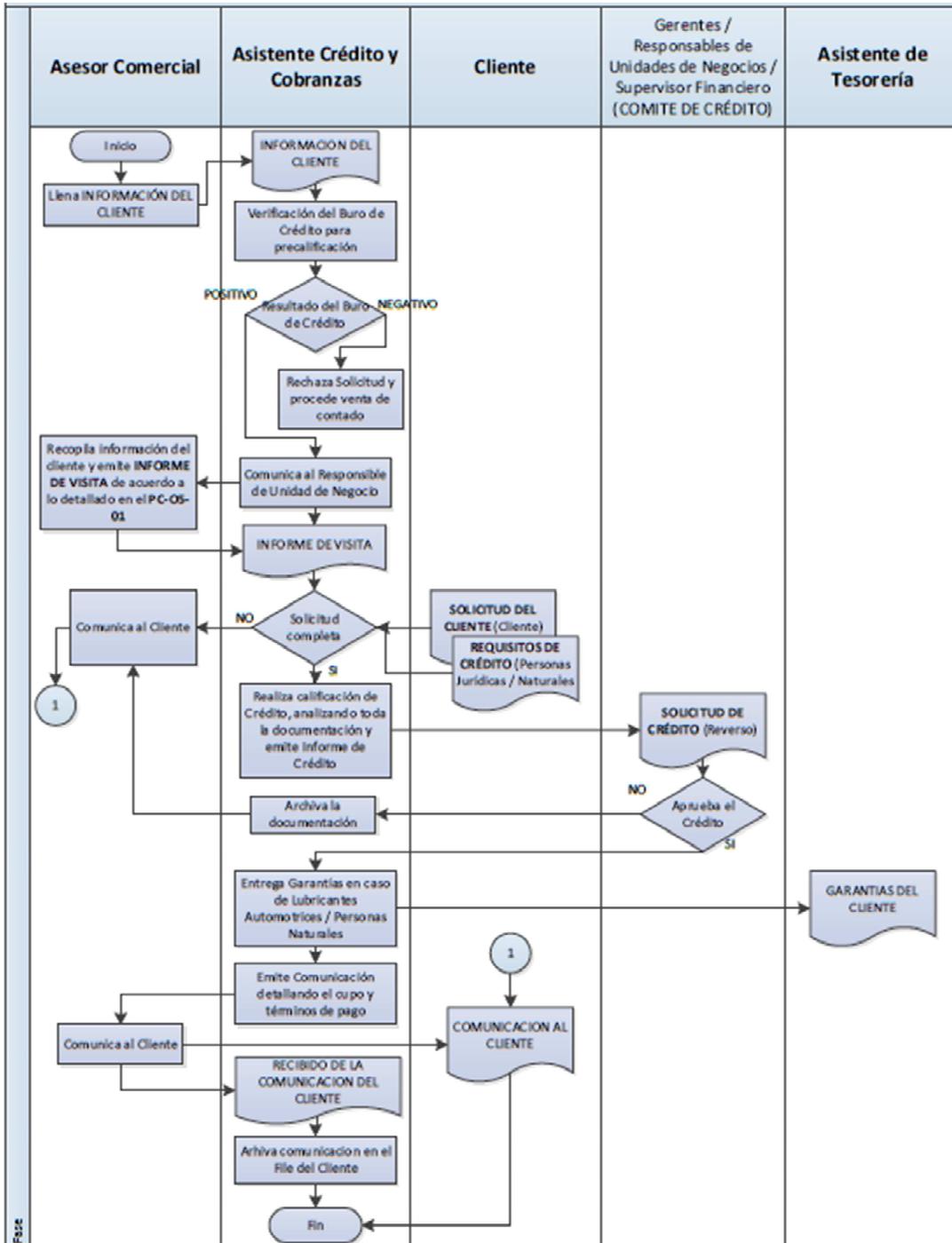
## **REGULACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL**

La empresa está sujeta a las regulaciones de los siguientes entes de control:

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta
- Ministerio de Hidrocarburos
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

## Flujograma del proceso de Crédito

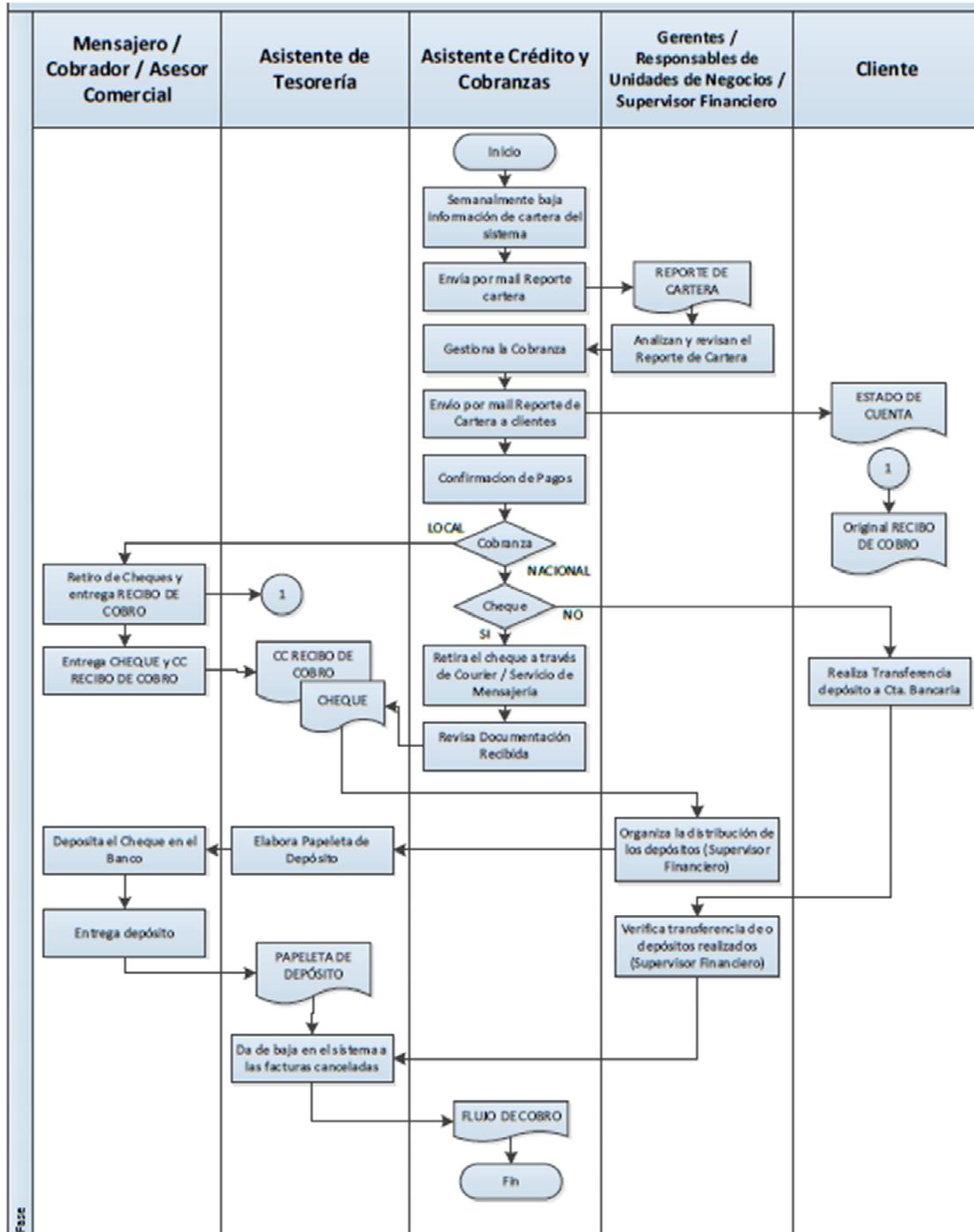
**FIGURA N° 12** Flujograma de Aprobación de Solicitud de Crédito



**Fuente:** Petrolider S.A.

## Flujograma del proceso de Cobranza

FIGURA N° 13 Flujograma de Cobranza



Fuente: Petrolider S.A.

## ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

**TABLA N° 11 Índice de Papeles de Trabajo**

<b>ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE</b>	
<b>Referencia</b>	<b>Descripción</b>
	<b>Fase II: Investigación Específica</b>
PA	Programa de Auditoría
CN	Cédula Narrativa de Informe de Visita
ET	Entrevista
MP	Mapa de Procesos
	<b>Fase III: Ejecución</b>
CDR	Cédula de Documentación Requerida
CAD	Cédula de Análisis Documental
CHL	Check List
CCI	Cuestionario de Control Interno
ECI	Evaluación de Control Interno
HT	Hoja de Trabajo
HNC	Hojas de No Conformidad

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

## FASE II: INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>				
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A. <b>Responsable:</b> Gabriela Rivera <b>Fecha:</b> 11/07/2016				<b>PA.001</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de Crédito y Cobranza.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el grado de cumplimiento de planes, objetivos y metas del departamento.</li> <li>2. Verificar el cumplimiento de políticas, métodos o procedimientos adecuados de concesión y recuperación del crédito.</li> <li>3. Evaluar el sistema de control interno utilizado para el departamento.</li> <li>4. Preparar el informe final incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.</li> </ol>				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	OBSERVACIONES
1	Elaborar Programa de Auditoría.	<b>PA.001</b>	11/07/2016	
2	Planificar visita de observación para acercamiento con el personal.		12/07/2016	
3	Detallar en Informe de Visita Preliminar lo observado en visita.	<b>CN.001</b>	13/07/2016	
4	Solicitar Información documentada de la empresa: Misión, Visión, Organigrama Estructural, Objetivos, Políticas, Valores.		14/07/2016	
5	Solicitar, verificar, analizar o elaborar Manual de Procesos y Flujogramas.		14/07/2016	
6	Elaborar formato de Entrevistas.	<b>ET.001</b>	15/07/2016	
7	Realizar entrevistas formales a los involucrados en el área de Crédito y Cobranza	<b>ET.001</b>	18/07/2016	
8	Realizar análisis Interno y Externo de la empresa mediante Diagnóstico FODA		19/07/2016	
9	Realizar Análisis de Ambiente Externo por medio de Herramienta PESTAR		20- 21/07/2016	
10	Diagramar Mapa de Procesos dónde se detallan las interrelaciones del proceso.	<b>MP.001</b>	22/07/2016	

11	Elaborar cédula donde se detallen los objetivos de cada uno de los documentos requeridos.	<b>CDR.001</b> <b>CDR.002</b>	25/07/2016	
12	Elaborar cédula de Análisis Documental.	<b>CAD.001</b> <b>CAD.002</b>	26/07/2016	
13	Elaborar Check List a los componentes: Infraestructura, Ambiente Laboral, Personal, Administración, Crédito y Cobranza.	<b>CHL.001</b> <b>CHL.002</b> <b>CHL.003</b>	27/07/2016	
14	Ejecutar Check List al área de Crédito y Cobranza	<b>CHL.001</b> <b>CHL.002</b> <b>CHL.003</b>	28/07/2016	
15	Elaborar preguntas para Cuestionario de Control Interno.	<b>CCI.001</b> <b>CCI.002</b>	29/07/2016	
16	Aplicar cuestionarios de Control Interno al personal involucrado.	<b>CCI.001</b> <b>CCI.002</b>	01/08/2016	
17	Evaluar el control interno, Analizar riesgos y determinar el nivel de confianza.	<b>ECI.001</b> <b>ECI.002</b>	02- 03/08/2016	
18	Elaborar y analizar Indicadores de Gestión relacionados al área de Crédito y Cobranza.		04- 05/08/2016	
19	Elaborar Hoja de Trabajo.	<b>HT.001</b>	08/08/2016	
20	Verificar cumplimiento de Manual de procedimientos de Crédito y Cobranza y aplicación de la Hoja de Trabajo de conformidad.	<b>HT.001</b>	09/08/2016	
21	Definición de No Conformidades.	<b>HNC.01</b> <b>HNC.02</b> <b>HNC.03</b> <b>HNC.04</b> <b>HNC.05</b>	10- 11/08/2016	
22	Redactar el borrador del Informe de Auditoría.		12/08/2016	
23	Elaborar el Informe Final de Auditoría.		15/08/2016	

## AUDITORÍA NARRATIVA DE INFORME DE VISITA PRELIMINAR

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	
CÉDULA NARRATIVA	
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A. <b>Fecha:</b> 13/07/2016	<b>CN.001</b>
VISITA PRELIMINAR	
<p>El presente informe nace de la visita realizada el 05 de julio de 2016, a la empresa Petrolider S.A. ubicada en Manta en la Calle 15 y Ave. 28, con el fin de observar, analizar la infraestructura y la organización de la misma.</p> <p>Se observó que la infraestructura es sólida, en ella está ubicada el área operativa (Estación de Servicio Centro) y el Edificio Administrativo que cuenta con dos plantas: el área de Crédito y Cobranzas ubicadas en la planta alta, cerca de las oficinas de Tesorería, Financiero, Contabilidad, Coordinación del SGC y Gerencia General. Mientras que en la planta baja se encuentran las áreas de Asistencia de Ventas, Servicio al Cliente, Gerencia de Ventas, Sistemas, Departamento Técnico y la Sala de Reuniones. La mayoría de las oficinas están debidamente distribuidas y separadas, sin embargo el resto de oficinas no están separadas y tampoco cuentan con la señalética informativa, entre ellas el área de Crédito y Cobranza.</p> <p>Se evidenció un ambiente de trabajo bastante cálido y sobre todo limpio, aunque el área de Crédito y Cobranza suele ser demandante lo cual origina trabajo bajo presión.</p> <p>Las instalaciones se encuentran equipadas y acondicionadas con los enseres más apropiados para garantizar el correcto desenvolvimiento de las actividades.</p> <p>El personal está debidamente uniformado sin embargo no se observó la presencia de credenciales.</p> <p>El Departamento de Crédito y Cobranza está conformado por la supervisora financiera y la asistente de crédito y cobranza, quienes se apoyan con el Comité de Crédito para el desarrollo de ciertas actividades, por ejemplo: la aprobación de créditos y aumentos de cupo.</p> <p>Existen dos software en la empresa, los cuales son: RP3 y SAP. Cada colaborador cuenta con claves de seguridad para el ingreso a los sistemas. Además cuentan con un sistema de cámaras de seguridad y también con seguridad física.</p>	

## ENTREVISTA

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA ENTREVISTA</b>	
<b>ENTIDAD:</b> Petrolider S.A. <b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b> Abg. Sonia Alcívar <b>CARGO:</b> Asistente de Crédito y Cobranza <b>FECHA:</b> 18/07/2016	<b>ET.001</b> 1/3
<b>PREGUNTAS Y RESPUESTAS</b>	
<b>1. ¿Existe un manual de procedimientos documentado para el proceso de Crédito/Recuperación de Cartera y en qué medida se cumplen?</b>	
Existe un manual de procedimientos que año a año se actualiza, esta actualización la realiza la Coordinadora de los Sistemas de Calidad. Cuando se realizan las auditorías internas o externas se puede verificar que los procedimientos se cumplen a la totalidad.	
<b>2. ¿El área de Crédito/Recuperación de Cartera define objetivos a corto, mediano o largo plazo?</b>	
El área de cobranza define objetivos a corto plazo (mensualmente) por cada unidad de negocio (lubricantes y combustibles), la fijación de estas metas las realiza el Comité de Crédito estableciendo los montos o porcentajes de cartera vencida a recuperar.	
<b>3. ¿Se han realizado auditorías de gestión en Petrolider? De ser afirmativa la respuesta ¿se han puesto en práctica las recomendaciones dadas?</b>	
La empresa cuenta con la certificación ISO 9001 de Sistemas de Gestión de la Calidad, cuenta con éste certificado desde el 2005, cada cierto tiempo tenemos auditorías de recertificación por parte de ésta entidad, además la norma ISO exige realizar auditorías internas periódicamente. La última auditoría de gestión externa fue en Junio del 2014, donde se establecieron acciones correctivas que se cumplieron para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad y se nos otorgue la recertificación.	
<b>4. ¿Qué tipo de garantías se aplican en los créditos otorgados a los clientes?</b>	
Los tipos de garantías que aplica la empresa son las siguientes:	

1/3

- Letras de cambio
- Contrato de abastecimiento
- Cheque contra entrega de garantía

Estas garantías no son de carácter obligatorio ya que si el cliente desea, da alguna de las garantías mencionadas y si no, no la da, puesto que la empresa no desea perder a ningún cliente por ésta razón.

**5. ¿Se cobran intereses o recargos por mora a los créditos vencidos?**

Actualmente la compañía no cobra ningún tipo de interés dado que se trata de recuperar los créditos vencidos en el menor tiempo posible, aunque el cliente se encuentre en cartera legal no se cobran intereses.

**6. ¿Cuál es la gestión de cobranza con un cliente en mora de pagos?**

Previo al bloqueo en el sistema informático, la primera acción es la llamada telefónica, si el cliente omite nuestros avisos telefónicos se envía correos electrónicos indicando el monto de cartera y el plazo vencido; ésta gestión se realiza continuamente durante 180 días hasta que el cliente cubra el monto adeudado, durante este periodo nuevamente se califica el Buró de crédito, también se revisa la información externa del cliente como las obligaciones con el IESS, SRI y Superintendencia de Compañías. Si pasado este lapso de tiempo el cliente no ha pagado los valores pendientes se le considera dentro del listado de clientes en Cartera Legal.

**7. ¿Cuál es el tiempo determinado para conceder un crédito y cree que éste plazo es oportuno?**

El tiempo aproximado para que el Comité de crédito apruebe una solicitud es de 8 días laborables, se considera que este plazo es oportuno; aunque si el Comité de crédito no ha podido reunirse, la Supervisora Financiera obtiene la facultad de autorizar la primer venta por escrito y este documento se archiva en el file del cliente.

**8. ¿Mediante qué herramientas se evalúan las actividades del proceso Crédito/Cobranza?**

Actualmente no existen herramientas de evaluación para las actividades, más bien se mide la efectividad de las actividades mediante los resultados obtenidos al final del mes.

**9. ¿Con qué frecuencia se revisa el índice de cartera vencida con la Comisión de Crédito?**

La comisión de crédito se reúne mensualmente, dónde se revisa el índice de cartera vencida y mediante aquello se establecen objetivos.

**10. ¿Con que herramientas cuenta el área de crédito y cobranza para la ejecución de las funciones?**

Se cuenta con varias herramientas, entre ellas está el Buró de crédito que sirve para la revisión crediticia de los clientes, el sistema informático es fundamental para el desarrollo de las actividades, entre otras herramientas.

**11. ¿Considera usted que existe un índice alto de cartera vencida?**

Actualmente se manejan los índices de cartera por cada unidad de negocio y por plazos de crédito, en promedio considero que el índice de cartera vencida general es bajo.

**12. ¿Cada que tiempo recibe usted capacitación acorde a la función que desempeña en la empresa?**

En mi puesto de asistente de crédito y cobranza no he recibido capacitación recientemente ni frecuentemente, la última vez que recibí fue hace tres años.

**13. ¿Cree usted que el personal que labora en el área de Crédito/Cobranza es suficiente para cubrir la demanda que presenta la empresa?**

El personal que labora en el área de crédito y cobranza es suficiente ya que también se tiene apoyo de los vendedores, ellos ayudan a la gestión de crédito y cobranza.

3/3

## FODA

**FIGURA N° 14 FODA – Análisis Interno**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	Gran nivel de credibilidad entre los clientes.
		<b>F2</b>	Alto compromiso a nivel gerencial en la toma de decisiones.
		<b>F3</b>	Talento humano calificado y comprometido con los procesos de la empresa.
		<b>F4</b>	Se dispone de infraestructura propia.
		<b>F5</b>	Reconocimiento y representación de prestigiosa marca internacional.
		<b>F6</b>	Sistema informático actualizado.
		<b>F7</b>	Predisposición al cambio.
		<b>F8</b>	Objeto, fines y metas establecidas.
		<b>F9</b>	Clientes permanentes.
		<b>F10</b>	21 años de experiencia en el mercado.
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	Falta de capacitación al talento humano.
		<b>D2</b>	Inexistencia de evaluación del personal.
		<b>D3</b>	Inexistencia de indicadores de gestión.
		<b>D4</b>	Baja motivación a colaboradores.
		<b>D5</b>	Planes de capacitación limitado.
		<b>D6</b>	Proveedores y varios clientes lejanos.
		<b>D7</b>	Estructura de ventas no acorde a condiciones del mercado.
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b>	Incursión en el mercado local de precios más bajos.
		<b>A2</b>	La economía del País (Inflación).
		<b>A3</b>	Políticas tributarias inestables (Salvaguardias, incremento de impuestos).
		<b>A4</b>	Políticas de relaciones exteriores del estado con otros países.
		<b>A5</b>	Decrecimiento de inversión.
		<b>A6</b>	Dependencia de representación exclusiva de una marca.
		<b>A7</b>	Competencia desleal en un mercado reducido.
		<b>A8</b>	Constante variación en el precio del petróleo.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	Crecimiento de la organización debido a oportunidades en el mercado.
		<b>O2</b>	Alta capacidad de incrementar el nivel de competitividad en el mercado.
		<b>O3</b>	Insatisfacción del cliente con el producto ofrecido por otras empresas dedicadas a la misma actividad.
		<b>O4</b>	Crecimiento de la demanda por la ejecución de Grandes Proyectos.
		<b>O5</b>	Mercado en búsqueda de productos con mayor calidad.
		<b>O6</b>	Convenios con organizaciones sólidas.
	<b>O7</b>	No existe monopolio en líneas comerciales.	
	<b>O8</b>	Influencia en la localidad.	

**Fuente:** Investigación a la Empresa

**Elaborado por:** La Autora

## **ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO – HERRAMIENTA PESTAR**

### **Factor Político**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos clientes o competidores por medio de las leyes, normas y requisitos a nivel nacional.

Con el actual gobierno es poco predecible e incierto el cambio de leyes que pueden beneficiar o a su vez perjudicar al sector de comercialización de combustibles. La mayoría de empresas, incluido este sector, deben acatar las políticas tributarias inestables, tales como las salvaguardas y la aprobación de nuevos impuestos, situaciones que traen consigo el decrecimiento de inversionistas nacionales y extranjeros.

La empresa está expuesta al riesgo de precio derivado de políticas económicas gubernamentales que restringen las importaciones, es decir se expone a cambios en los precios de los activos importados. Los precios de los servicios comercializados por Petrolider se encuentran establecidos por el Estado.

Por otro lado, Petrolider S.A. debe someterse a los estándares de calidad previamente establecidos, a las regulaciones de las entidades de control y a la constante variación en el precio del petróleo a nivel internacional.

### **Factor Económico**

La venta de combustibles puede considerarse una de las actividades económicas más importantes a lo largo de los años. Actualmente, según el Banco Central el sector de comercio aporta en torno al 8,25% por ciento del PIB del país.

Debido al giro normal de negocios, la compañía está expuesta a cambios en la cotización del dólar estadounidense. Estos cambios pueden provocar modificaciones importantes en los precios de los bienes y servicios importados.

Existen a nivel internacional múltiples propuestas comerciales para este mercado, por lo que el mercado exterior está en constante crecimiento.

La organización continuamente debe consultar y someterse a políticas monetarias y tasa de inflación, también se expone a cambios no significativos en las tasas de interés pactados en las obligaciones financieras.

### **Factor Social**

La comercialización de combustibles es un factor clave para el desarrollo del sector industrial, como también lo es para la creación de plazas de trabajo que influye en la disminución de la tasa de desempleo del país.

El desarrollo socio-económico de la ciudad de Manta beneficia a este sector, especialmente el acceso vial puesto que ayuda a las actividades de distribución y comercialización.

La responsabilidad social que debe tener la empresa con la sociedad es la de dar oportunidades laborales a las personas, capacitarlas y ofrecerles estabilidad laboral, también está la de avalar la calidad de los productos. Otra de las responsabilidades es la de garantizar la correcta transportación y almacenamiento de los productos, puesto que el derrame de combustibles acarrea un sinnúmero de complicaciones no solo para el ser humano sino para todos los seres vivos.

### **Factor Tecnológico**

Para que el producto a comercializar sea considerado de calidad, la empresa debe contar con equipos modernos y actuales, adecuados para el almacenamiento, distribución y venta, de esta forma poder competir en el mercado de combustibles.

Estar a la vanguardia en tecnologías y automatizaciones es de suma importancia dado que ayuda al proceso de venta y se garantiza la calidad del producto.

### **Factor Ambiental**

La empresa debe cumplir con las normativas ambientales de la ciudad, así como también establecer políticas propias y comprometerse a minimizar posibles riesgos que afecten el ecosistema, como por ejemplo un derrame de combustible en cualquier área.

Por varios factores, como la competitividad, el cliente es más exigente, de hecho las grandes multinacionales exigen que la empresa proveedora cumpla con altos estándares ambientales y que controle cada uno de los procesos para evitar la contaminación del medio ambiente.

### **Factores Reglamentarios**

Las actividades de comercialización de combustible las regula el Ministerio de Hidrocarburos quien controla el precio máximo de venta al público por galón de combustible y también la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

Entre las normativas a la que se deben, se tienen las siguientes:

- Ley de Hidrocarburos
- Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos y otros
- Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles
- Reglamento de regulación de precios de derivados de petróleo

Los cambios y adecuaciones de las normas administrativas y de procedimientos han sido efectuados mediante expedición de Decretos Ejecutivos, decisiones del Ministerio de Hidrocarburos mismos a los que deben regirse.

Prestigiosas empresas como Petrolider solicitan certificaciones internacionales con el objeto de asegurar la efectividad de cada uno de los procesos y así garantizar lo que venden.

## MAPA DE PROCESOS

El objetivo es identificar y diagramar los procesos que se realizan en Petrolider, para cubrir los requerimientos establecidos por el cliente.

En éste se detallan las interrelaciones entre los procesos, las entradas, salidas, controles, recursos, proveedores, clientes y límites.

### Definiciones

**Entradas.-** Son aquellos elementos (documentos, actividades, procesos) que ingresan a un proceso.

**Proceso.-** Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada en resultados.

**Procesos Estratégicos.-** Son las actividades orientadas a la planificación, búsqueda de nuevas oportunidades, análisis de datos financieros y administrativos. El conjunto de estas actividades orientan el rumbo del negocio.

**Procesos Operativos.-** Son las actividades claves del negocio, se definen como la razón de ser de la organización y la columna vertebral del mismo.

**Procesos de Apoyo.-** Estas actividades contribuyen al cumplimiento de los Procesos Operativos, proporcionando la información, los controles y el ambiente adecuado para el correcto desenvolvimiento.

**Responsable del Proceso.-** Funcionario encargado de exigir el cumplimiento del proceso, como a su vez, puede realizar cambios o mejoras al mismo.

**Salidas.-** Son los resultados de la ejecución de un proceso, por lo general, estas salidas alimentan otros procesos o llegan al cliente final. El proceso como tal debe agregar valor a las entradas para que sea funcional.

**Objetivo.-** Es el fin principal que busca el proceso de crédito y cobranza.

**FIGURA N° 15 Mapa de Procesos**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

### Interrelación de Procesos.

En el Mapa se definen los procesos de Petrolider, mientras que la interrelación del proceso de Crédito y Cobranzas (entradas, salidas, controles, etc.) se visualiza en el diagrama detallado.

### Diseño

El siguiente esquema define el diseño que se utilizó para la graficación del proceso.

**FIGURA N° 16 Esquema para la graficación del proceso.**



**OBJETIVO**

**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

**DIAGRAMA DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**Responsable del proceso:** Jefe Financiero con el apoyo de Asistente de Crédito y Cobranza.

**FIGURA N° 17 Diagrama de Crédito y Cobranza**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

**Objetivo:** El principal objetivo de la gestión de cobranzas es mantener niveles adecuados de la cartera vencida, garantizando la liquidez de la compañía y aprobar las solicitudes de crédito, minimizando el riesgo de cartera incobrable.

### FASE III: EJECUCIÓN

#### CÉDULAS DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>		
<b>CÉDULA DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A.		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"><b>CDR.001</b></div>
<b>Proceso:</b> Crédito y Cobranza		
<b>Fecha:</b> 25/07/2016		
N°	DOCUMENTO	OBJETIVO
<b><u>De la Organización</u></b>		
1	Escritura de Constitución	Conocer todos los aspectos legales de constitución: objeto social, plazo, duración, capital, socios, administradores, representante legal, estatutos y demás detalles
2	Plan Estratégico	Conocer el marco de referencia de la empresa, que orienta a los departamentos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Entender cuál es la razón de ser, a dónde quiere llegar y mediante qué herramientas lo lograrán.
3	Estructura Organizacional	Conocer la organización funcional de la empresa, rangos y jerarquías.
4	Certificado de Cumplimiento de la Superintendencia de Compañías.	Verificar que la empresa cumple con las obligaciones y existencia legal.
5	Permisos de Ministerio de Salud Pública, GAD Manta y de Bomberos	Verificar el cumplimiento de las obligaciones locales para garantizar el funcionamiento del negocio.
6	Plan de capacitación anual	Conocer el tipo de capacitaciones que ofrece la empresa a los colaboradores y verificar si éstas van acorde a las funciones de cada empleado.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CÉDULA DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**CDR.002**

**Fecha:** 25/07/2016

1	Manual de procedimientos del área de Crédito y Cobranza.	Conocer las funciones y responsabilidades del personal de Crédito y Cobranza, además de cada uno de los procedimientos.
2	Flujogramas de los procesos de Crédito y Cobranza.	Entender mediante diagramas y simbología los procedimientos realizados en el área de Crédito y Cobranza, conocer las actividades claves y los documentos de entrada y salida.
3	Registro de acciones correctivas, preventivas y de mejora recomendadas por auditorías anteriores.	Constatar el cumplimiento de las recomendaciones dadas por profesionales en auditorías anteriores.
4	Listado de requisitos para solicitud de Crédito	Conocer cada uno de los requisitos que la empresa solicita a los clientes para la solicitud de créditos.
5	Formulario de Solicitud de Crédito	Verificar que el formulario de Solicitud de Crédito tenga los requisitos y parámetros necesarios para que en él, contemple la información necesaria.
6	Estados de cuenta	Verificar mediante qué documento se realiza la gestión de cobro.
7	Recibo de cobro	Conocer el uso y la importancia del documento recibo de cobro.
8	Listado de clientes en Cartera legal	Conocer el total de clientes asignados a este listado y el tamaño de la cartera.

## CÉDULAS DE ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			
CÉDULA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN			
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A.			
<b>Proceso:</b> Crédito y Cobranza		CAD.001      1/3	
<b>Fecha:</b> 26/07/2016			
ORGANIZACIÓN			
DOCUMENTOS		RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<b>Nombre:</b>	Escritura de Constitución	La constitución de la empresa cumplió todos los requisitos jurídicos y legales pertinentes, mismos que exige la Superintendencia de Compañías. Principalmente el objeto social, que es reflejado en las actividades que se ejecutan. La empresa por dos ocasiones ha aumentado el capital social, estos actos fueron informados a la Superintendencia de compañías, aprobando las acciones mediante resolución.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Objeto social, plazo, duración, capital, socios, administradores, representante legal, etc.		
<b>Elaborado por:</b>	Notaría Pública Quinta, Portoviejo.		
<b>Fuente:</b>	Superintendencia de Compañías.		
<b>Nombre:</b>	Plan Estratégico	Los componentes del plan estratégico son fundamentales para que Petrolider forme parte de un grupo empresarial llamado Grupo Líder, todos estos componentes están planteados para el grupo, mas no para cada empresa. Cabe mencionar que las empresas desempeñan	Se recomienda replantear la Misión y Visión de Petrolider. Ver <b>Anexo 01</b> –
<b>Datos Básicos:</b>	Misión, visión, política de calidad, objetivos, valores empresariales y actitudes.		
<b>Elaborado por:</b>	Grupo Líder		

<b>Fuente:</b>	Grupo Líder	actividades similares pero ofertan diferentes productos.	Propuesta de Misión y Visión.
<b>Nombre:</b>	Estructura Organizacional	La estructura organizacional plasmada en el organigrama responde a las exigencias de puestos de trabajo y funciones que la empresa necesita para el correcto desenvolvimiento de las actividades.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Rangos y jerarquías		
<b>Elaborado por:</b>	Grupo Líder		
<b>Fuente:</b>	Grupo Líder		
<b>Nombre:</b>	Certificado de Cumplimiento de la Superintendencia de Compañías	Según el Certificado de Cumplimiento y existencia legal expedido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Petrolider ha cumplido con todas y cada una de las obligaciones.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Cumplimiento de obligaciones y existencia legal		
<b>Elaborado por:</b>	Superintendencia de Compañías.		
<b>Fuente:</b>	Superintendencia de Compañías.		
<b>Nombre:</b>	Permisos de funcionamiento	Los permisos otorgados por el GAD de Manta, Ministerio de Salud Pública y Bomberos se encuentran vigentes y se encuentran en sitios visibles al público.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Permiso del año en curso.		
<b>Elaborado por:</b>	GAD de Manta, Ministerio de Salud Pública y Bomberos		
<b>Fuente:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Nombre:</b>	Plan de capacitación anual	Petrolider posee un plan de capacitación anual, las capacitaciones se realizan de acuerdo a la necesidad. En el no consta todo el personal de la empresa, tan solo están considerados los jefes departamentales.	<b>HNC.03</b> Se recomienda modificar el plan de capacitación anual, incluyendo a
<b>Datos Básicos:</b>	Lista de capacitaciones planificadas		
<b>Elaborado por:</b>	Grupo Líder		
<b>Fuente:</b>	Grupo Líder		

			<p>todos los colaboradores para que adquieran nuevas técnicas y actualicen conocimientos en función del rol que desempeñan que ayude a la optimización de los procesos.</p>
--	--	--	---

### ANEXO N° 1

#### PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA PETROLIDER S.A.

##### MISIÓN

Comercializamos combustibles, productos de conveniencia y lubricantes automotrices, buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de altos estándares de calidad generando valor y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

##### VISIÓN

Ser la cadena líder en el sector de los combustibles, lubricantes y tiendas de conveniencia, ofreciendo innovación y excelencia en el servicio, con la finalidad de posicionarnos en el mercado nacional en el lapso de diez años.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CÉDULA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**CAD.002**

1/3

**Fecha:** 26/07/2016

**CRÉDITO Y COBRANZA**

DOCUMENTOS		RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<b>Nombre:</b>	Manual de procedimientos del área de Crédito y Cobranza.	Las responsabilidades y procedimientos del área de crédito y cobranza están definidas y asentadas en el manual de procedimientos (código PC-05-01, versión 14 del 23/07/2015), socializado con el personal de la empresa, establece todos los pasos a seguir de forma clara y precisa, no deja espacios vacíos ni lugar a equivocaciones.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Detalle de procedimientos		
<b>Elaborado por:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Fuente:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Nombre:</b>	Flujogramas de los procesos de Crédito y Cobranza.	Los Flujogramas de los procesos de Crédito y Cobranza están registrados en el Instructivo IT-05-01, versión 09 del 29/07/2015, también socializado con el personal de la empresa, se lo estableció con la simbología pertinente y se lo conoce de forma clara y detallada.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Diagrama de pasos a seguir y actividades.		
<b>Elaborado por:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Fuente:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Nombre:</b>	Registro de acciones correctivas, preventivas y de mejora recomendadas por	La última auditoría externa fue de recertificación de la norma ISO, se la realizó en el 2014, fue dirigido hacia todos los departamentos de la empresa; el equipo auditor estableció seis	-

	auditorías anteriores.	no conformidades: cuatro no conformidades mayores y dos no conformidades menores dando como recomendaciones acciones de tipo correctivo. Para poder obtener la recertificación se llevaron a cabo aquellas recomendaciones.	
<b>Datos Básicos:</b>	Acciones correctivas, preventivas y de mejora		
<b>Elaborado por:</b>	Auditoría Externa		
<b>Fuente:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Nombre:</b>	Listado de requisitos para solicitud de Crédito	Cada uno de los requisitos requeridos por la empresa están establecidos en el formato 05-RC-02-01, en él se detallan los requerimientos para Personas Naturales, Personas Jurídicas y los tipos de garantía.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Requisitos		
<b>Elaborado por:</b>	Grupo Líder		
<b>Fuente:</b>	Grupo Líder		
<b>Nombre:</b>	Formulario de Solicitud de Crédito	El formulario 05-SC-01-01 de Solicitud de crédito tiene todos los parámetros necesarios para conocer cada uno de los aspectos de la persona (natural o jurídica) solicitante del crédito. En este formato se piden datos generales como: razón social, RUC, actividad comercial, promedio de ventas de último semestre, dirección, etc. También está el campo de capacidad económica, referencias personales, comerciales y bancarias. Además hay una letra de cambio y un campo para uso interno de la compañía, donde se asientan los datos bancarios los solicitantes previamente verificados y por último el análisis de crédito y la firmas de aprobación. Este documento se lo adjunta con los demás requisitos en el file del cliente.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Información del cliente		
<b>Elaborado por:</b>	Grupo Líder		
<b>Fuente:</b>	Grupo Líder		

<b>Nombre:</b>	Estados de cuenta	Este documento es electrónico puesto que la gestión de cobro se la realiza mediante e-mail, se envía a cada cliente que tiene cuentas por pagar con la empresa, detallando los saldos a pagar y los plazos.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Plazos y saldos a pagar		
<b>Elaborado por:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Fuente:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Nombre:</b>	Recibo de cobro	Este documento es el soporte de pago del cliente, esta herramienta la utiliza la persona encargada de retirar el pago, el original es para el cliente, mientras que las copias para la empresa. En él se detallan todos los datos referentes al medio de pago, por lo general cheques y es aprobado con las firmas autorizadas (cliente y empresa).	-
<b>Datos Básicos:</b>	Datos del medio de pago		
<b>Elaborado por:</b>	Grupo Líder		
<b>Fuente:</b>	Grupo Líder		
<b>Nombre:</b>	Listado de clientes en Cartera legal	El listado de clientes en cartera legal es pequeño, son pocos los clientes registrados en esta lista, el monto en relación con la cartera vigente es bajo.	-
<b>Datos Básicos:</b>	Clientes en Cartera legal		
<b>Elaborado por:</b>	Petrolider S.A.		
<b>Fuente:</b>	Petrolider S.A.		

## LISTAS DE VERIFICACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				
CHECK LIST				
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A.				
<b>Componente:</b> Crédito y cobranza				CHL.001
<b>Subcomponente:</b> Ambiente de Trabajo y Personal				
<b>Fecha:</b> 28/07/2016				
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA	CONFORMIDAD			OBSERVACIONES
	Cumple	No Cumple	No Aplica	
<b>Ambiente de Trabajo</b> El área de Crédito y Cobranza cuenta con:				
- Iluminación adecuada	√			
- Ventilación suficiente	√			
- Limpieza	√			
- Ruido		√		El ruido al que deben atenerse los empleados es el generado por las impresoras matriciales que algunos de los departamentos usan, en ocasiones cuando no cuentan con energía eléctrica se debe encender el generador de energía que también emite ruido.
- Calidez o Bienestar	√			
<b>Personal</b>				
- Adecuado uso del uniforme de trabajo	√			
- Actitudes positivas	√			
- Conocimiento de proceso de Crédito y Cobranza	√			

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CHECK LIST**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**CHL.002**

1/2

**Subcomponente:** Infraestructura y Administración

**Fecha:** 28/07/2016

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA	CONFORMIDAD			OBSERVACIONES
	Cumple	No Cumple	No Aplica	
<b>Infraestructura</b> El área de Crédito y Cobranza cuenta con:				
- Instalación sólida	√			
- Suficiente espacio físico	√			
- Oficinas separadas		√		<b>HNC.04</b> No todas las oficinas están divididas y separadas, aunque son pocas las que no cumplen con éste parámetro.
- Señalética de salida de emergencia visible	√			
- Botiquín		√		En visita a las instalaciones no se observó algún botiquín, y en caso que la empresa cuenta con aquello no está visible al público.
- Extintores	√			
- Área de archivo de documentos	√			
<b>Administración</b>				
- Políticas de Crédito y Cobranza		√		La empresa no cuenta con políticas de crédito y cobranza, tan solo con el procedimiento del área.
- Manual de procedimientos del área	√			
- Flujogramas de procesos	√			
- Mejoramiento continuo del Sistema de Crédito y Cobranza	√			

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CHECK LIST**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**CHL.002**

2/2

**Subcomponente:** Infraestructura y Administración

**Fecha:** 28/07/2016

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA	CONFORMIDAD			OBSERVACIONES
	Cumple	No Cumple	No Aplica	
- Formato de Solicitud de Crédito.	√			<b>HNC.05</b> Las solicitudes de crédito que maneja la empresa no se encuentran pre enumeradas.
- Auditorías internas al área de Crédito y Cobranza	√			
- Ejecución de acciones correctivas, preventivas y de mejora	√			
- Registro de funcionamiento	√			
- Permiso de operación	√			

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CHECK LIST**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**CHL.003**

1/2

**Base:** Manual de Procesos (Procedimiento de Crédito y Cobranzas PC-O5-01)

**Fecha:** 28/07/2016

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA	CONFORMIDAD			OBSERVACIONES
	Cumple	No Cumple	No Aplica	
<b>Proceso de Crédito</b>				
- Información y documentación completa de clientes de crédito (P. Natural y Jurídica)		√		<b>HNC.01</b> Se verificó la documentación de los Clientes: Fortidex S.A. y Sra. Patricia Lorena Barberán Zambrano, la carpeta de éste último cliente está completa quien tiene como garantía un contrato de abastecimiento, sin embargo la carpeta de Fortidex no presenta garantías, se evidenció una letra de cambio en blanco. Por la inexistencia de este requisito vital se determina el no cumplimiento del mismo.
- Observaciones y sugerencias sustentadas en informe de visita	√			Fotos y observaciones dadas en el informe de visita por el Jefe de área.
- Análisis y confirmación de cada uno de los requisitos de crédito.	√			Análisis realizado por la Asistente de crédito y cobranza.
- Determinación de condiciones de Crédito en base al informe. (cupos, plazos, etc.)	√			

- Aprobación de Solicitudes por cada uno de los integrantes del Comité de Crédito	√			Firmas de aprobación de cada uno de los integrantes del Comité de Crédito.
- Recibido de la comunicación al cliente acerca de la decisión del Comité	√			La comunicación se la realiza mediante vía electrónica (email)
- Actualización constante de listado de clientes con Crédito	√			La actualización de datos se la realiza con un único requisito: RUC.
<b>Proceso de Cobranza</b>				
- Reporte de Cartera semanal	√			Lo realiza la Supervisora Financiera cada primer día de la semana.
- Soporte de envío de Estados de cuenta	√			El soporte de envío es electrónico (email).
- Soporte de cobranza fuera de la ciudad	√			La gestión de cobranza fuera de la ciudad se la realiza vía telefónica y electrónicamente.
- Copia de emisión de Recibo de cobro	√			Este documento es el soporte de pago de cliente, pues se detallan los datos del medio de pago (cheque).
- Soporte de confirmación de saldos de la cartera vencida por más de 120 días	√			
- Revisión de cuentas y clientes en mora (más de 180 días) por parte del Comité	√			
- Actualización de listado de clientes asignados a Cartera legal	√			Esta actualización se la realiza con muy poca frecuencia, porque son pocos los clientes que entran a esta lista y el monto en relación con la cartera vigente es bajo.

## CUESTIONARIOS Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A. <b>Componente:</b> Ambiente de Control <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">CCI.001</span> <b>Subcomponente:</b> Misión, Visión, Políticas y Valores <b>Fecha:</b> 01/08/2016							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
	<b>- Misión, Visión, Políticas y Valores</b>				<b>20</b>	<b>15</b>	
1	¿Cuenta la empresa con misión, visión, políticas y valores?	X			10	10	
2	¿La misión y visión está acorde al giro del negocio?		X		10	5	La misión y visión no está acorde al giro del negocio puesto que el enfoque es global para el grupo corporativo al que pertenece Petrolider, mas no para la empresa en sí.
					<b>20</b>	<b>15</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**ECI.001**

**Subcomponente:** Misión, Visión, Políticas y Valores

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

NC = 15 / 20 \* 100

NC = 75%

**NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

NR = 100% - 75%

NR = 25%

**NIVEL DE RIESGO = MODERADO**

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Ambiente de Control, subcomponente: misión, visión, políticas y valores se determinó el nivel de confianza moderado (75%) a su vez se establece el nivel de riesgo también moderado (25%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Talento humano

**Fecha:** 01/08/2016

CCI.002

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
	<b>- Talento humano</b>				<b>40</b>	<b>9</b>	
1	¿Para las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?		<b>X</b>		10	0	<b>HNC.02</b> Actualmente no se aplican evaluaciones de desempeño dentro de la empresa.
2	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la actualización de conocimientos de los colaboradores del área de Crédito y Cobranza?	<b>X</b>			10	5	<b>HNC.03</b> La empresa cuenta con un plan de capacitación sin embargo la encargada de las actividades de crédito y cobranza, la asistente del área, no ha recibido capacitación alguna desde hace tres años atrás, lo que ha recibido es inducciones por parte del jefe inmediato. Actualmente no consta en el plan de capacitación anual.
3	¿Se imponen metas al personal por parte de la Administración?	<b>X</b>			10	9	Se imponen metas al área de Crédito y Cobranza en general.
4	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?		<b>X</b>		10	0	
					<b>40</b>	<b>14</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**ECL002**

**Subcomponente:** Talento humano

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

$$NC = 14 / 40 * 100$$

$$NC = 35\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA = BAJO**

BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

$$NR = 100\% - 35\%$$

$$NR = 65\%$$

**NIVEL DE RIESGO = ALTO**

ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Ambiente de Control, subcomponente: talento humano se determinó el nivel de confianza bajo (35%) y en consecuencia el nivel de riesgo alto (65%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Estructura organizativa

**Fecha:** 01/08/2016

CCI.003

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
	<b>- Estructura organizativa</b>				<b>40</b>	<b>29</b>	
1	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales, a la vez que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo y es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?	<b>X</b>			10	10	El organigrama estructural muestra las relaciones jerárquico-funcionales y es adecuada al tamaño y naturaleza de la empresa. Adicional al organigrama existe un diagrama de comunicación donde establece los métodos, frecuencia e información a intercambiar entre áreas
2	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito?	<b>X</b>			10	9	
3	¿Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?	<b>X</b>			10	10	El manual llamado: Procedimientos de Crédito y Cobranza (PC-05-01) fue actualizado por última vez el 23/07/2015 en su versión N° 14.
4	¿Los documentos mencionados han sido socializados con todos los colaboradores de la organización?	<b>X</b>			10	9	
					<b>40</b>	<b>38</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**ECL.003**

**Subcomponente:** Estructura organizativa

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

NC = 38 / 40 \* 100

NC = 95%

**NIVEL DE CONFIANZA = ALTO**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

NR = 100% - 95%

NR = 5%

**NIVEL DE RIESGO = BAJO**

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Ambiente de Control, subcomponente: estructura organizativa se determinó el nivel de confianza moderado (95%) a su vez se establece el nivel de riesgo también moderado (5%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Sistemas Informáticos

**Fecha:** 02/08/2016

**CCI.004**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
	<b>- Sistemas Informáticos</b>				<b>50</b>	<b>45</b>	
1	¿Existe sistemas de información computarizados para el registro y control de las operaciones de la empresa?	<b>X</b>			10	10	La empresa cuenta con los Sistemas Informáticos: SAP y RP3.
2	¿La información confidencial, se cifra para proteger la transmisión?	<b>X</b>			10	10	
3	¿Se conservan copias de respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados?	<b>X</b>			10	10	Este respaldo lo realiza el área de Sistemas cada mes.
4	¿Se informa oportunamente al área de sistemas sobre las deficiencias detectadas, se las investiga y se superan?	<b>X</b>			10	5	
5	¿Está debidamente controlado, el acceso a los sistemas de información?	<b>X</b>			10	10	El acceso a los sistemas es controlado mediante claves de acceso que tiene cada usuario, estas claves son exclusivas para cada usuario.
					<b>50</b>	<b>45</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**ECL.004**

**Subcomponente:** Sistemas Informáticos

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

$$NC = 45 / 50 * 100$$

$$NC = 90\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA = ALTO**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

$$NR = 100\% - 90\%$$

$$NR = 10\%$$

**NIVEL DE RIESGO = BAJO**

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Ambiente de Control, subcomponente: sistemas informáticos se determinó el nivel de confianza alto (90%) en consecuencia el nivel de riesgo bajo (10%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Crédito y cobranza

**Fecha:** 02/08/2016

**CCI.005**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
	<b>- Área de Crédito y Cobranza</b>				<b>30</b>	<b>16</b>	
1	¿Se cumple de manera general los procedimientos para el otorgamiento de créditos?	<b>X</b>			10	6	
2	¿Emite la Supervisora Financiera informes periódicos evaluando lo planificado con lo ejecutado en lo referente a concesión de créditos y recuperación de cartera?	<b>X</b>			10	10	Se emiten informes mensuales presentados ante la Gerencia.
3	¿Se suscriben acuerdos de pago para que los clientes con saldos impagos puedan cancelar las deudas?		<b>X</b>		10	0	
					<b>30</b>	<b>16</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Crédito y cobranza

**ECL.005**

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

$$NC = 16 / 30 * 100$$

$$NC = 53,33\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO**

BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

$$NR = 100\% - 53,33\%$$

$$NR = 46,67\%$$

**NIVEL DE RIESGO = MODERADO**

ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Ambiente de Control, se determinó el nivel de confianza moderado (53,33%) a su vez se establece el nivel de riesgo también moderado (46,67%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**CCI.006**

**Subcomponente:** Actividades de Control

**Fecha:** 02/08/2016

1/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
1	¿Se ha establecido la rotación de labores, entre los empleados de la entidad?		X		10	0	No se rotan labores, sin embargo cuando es necesario se dan reemplazos por vacaciones, permisos o licencias.
2	¿Existe un flujo de información adecuado y canales de comunicación, entre las distintas áreas de la organización?	X			10	8	La empresa cuenta con un diagrama de comunicación donde establece los métodos, frecuencia e información a intercambiar entre áreas
3	¿Se califican los créditos en base a la información del Buró de Crédito?	X			10	10	El principal parámetro a evaluar para conceder un crédito es la revisión del historial en el Buró de Crédito.
4	¿Se ha medido el nivel de inversión que realiza la empresa para la gestión de cobro de cartera legal?	X			10	8	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**Subcomponente:** Actividades de Control

**Fecha:** 02/08/2016

**CCI.006**

2/2

N°	PREGUNTAS						
5	¿Se mantienen el listado de los clientes con cartera vencida, por sectores, montos y fechas?	X			10	10	Toda esta información está registrada en el Sistema informático, cada primer día de la Semana se la descarga para planificar la gestión de cobro.
6	¿La Dirección Financiera toma decisiones para la otorgación de créditos, basado en la información histórica relacionada con los índices de morosidad?	X			10	9	
7	¿Se analizan las solicitudes de crédito aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones)?		X		10	0	No se analizan las solicitudes de crédito bajo el método de las 5 C, se analizan bajo los parámetros establecidos en la empresa.
8	¿Se elaboran contratos por todo otorgamiento de crédito?		X		10	0	<b>HNC.01</b> Se elaboran contratos siempre y cuando el cliente esté dispuesto a firmarlos, aunque los contratos forman parte de las garantías que pide la empresa, es decir, que no se cumple con los requisitos que solicita la empresa.
					<b>80</b>	<b>45</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**ECL.006**

**Subcomponente:** Actividades de Control

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

$$NC = 45 / 80 * 100$$

$$NC = 56\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

$$NR = 100\% - 56\%$$

$$NR = 44\%$$

**NIVEL DE RIESGO = MODERADO**

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Subcomponente Actividades de Control, se determinó el nivel de confianza moderado (56%) a su vez se establece el nivel de riesgo también moderado (44%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

CCI.007

**Subcomponente:** Evaluación de riesgos

**Fecha:** 03/08/2016

1/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>							
1	¿La empresa ha establecido objetivos, considerando la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos?	X			10	10	El establecimiento de objetivos se ha realizado de forma global, cabe indicar que cada área establece metas a corto plazo.
2	¿Al definir los objetivos, se incluyó indicadores y metas de operación?	X			10	10	
3	¿Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas establecidas?	X			10	8	
4	¿La organización ha realizado el mapa del riesgo considerando: factores internos y externos, puntos claves, interacción con terceros, objetivos generales y particulares, así como amenazas que se puedan afrontar?		X		10	0	<b>HNC.06</b> La empresa no cuenta con un mapa de riesgo de Control Interno, solo cuenta con uno de Seguridad Industrial.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**Subcomponente:** Evaluación de riesgos

**Fecha:** 03/08/2016

**CCI.007**

2/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
5	¿Cuentan con mecanismos para identificar eventos que afectan el servicio al cliente?	<b>X</b>			10	8	Actualmente la organización está aplicando encuestas para medir la satisfacción del cliente, anteriormente se contaba con un buzón de sugerencias pero se dejó de prescindir de él debido a que no se obtuvo un resultado positivo.
6	¿Se han fijado metas de recuperación periódica de valores colocados?	<b>X</b>			10	10	Se establecen metas mensualmente.
7	¿La cartera vencida tiene un plan de contingencia inmediato para la recuperación?	<b>X</b>			10	10	Se realiza una planificación semanal con todo el equipo del área de Crédito y Cobranza.
8	¿Se han asignado actividades de control a personal nuevo, sin ser capacitado previamente?		<b>X</b>		10	0	Siempre se capacita al personal nuevo de acuerdo al área en la que se vayan a desenvolver.
					<b>80</b>	<b>56</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**ECL.007**

**Subcomponente:** Evaluación de riesgos

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

$$NC = 56 / 80 * 100$$

$$NC = 70\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO**

BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

$$NR = 100\% - 70\%$$

$$NR = 30\%$$

**NIVEL DE RIESGO = MODERADO**

ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Subcomponente Evaluación de Riesgos, se determinó el nivel de confianza moderado (70%) a su vez se establece el nivel de riesgo también moderado (30%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**Subcomponente:** Información y Comunicación

**Fecha:** 03/08/2016

**CCI.008**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
1	¿El sistema de información computarizado, responde a las necesidades de los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?	X			10	8	
2	¿Cree usted que la comunidad se encuentra bien informada sobre los servicios que brinda la empresa?	X			10	9	
3	¿Existen canales de comunicación directos con el cliente, que permitan comunicar: vencimientos previos, cambios, promociones, etc.?	X			10	7	Los canales de comunicación con el cliente son electrónicos y vía telefónica.
4	¿Existe iniciativa de los empleados para dar posibles soluciones para minimizar riesgos?	X			10	8	En las reuniones semanales de planificación los colaboradores proponen ideas para los problemas existentes
5	¿Se realizan reportes de los créditos recuperados y a su vez de los créditos por recuperar?	X			10	10	Estos reportes los realiza la Asistente de Crédito y Cobranza de manera mensual.
6	¿Se mantienen archivos de los resultados relacionados con las cuentas por cobrar de los clientes deudores?	X			10	9	Toda la información de los clientes se la puede encontrar en el sistema informático y en los respaldos, como también se la puede descargar como informes.
					<b>60</b>	<b>51</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**ECL.008**

**Subcomponente:** Información y Comunicación

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

NC = 51 / 60 \* 100

NC = 85%

**NIVEL DE CONFIANZA = ALTO**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

NR = 100% - 85%

NR = 15%

**NIVEL DE RIESGO = BAJO**

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Subcomponente Información y Comunicación se determinó el nivel de confianza alto (85%) en consecuencia el nivel de riesgo es bajo (15%).

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

CCI.009

**Subcomponente:** Seguimiento

**Fecha:** 03/08/2016

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
<b>SEGUIMIENTO</b>							
1	¿Se han efectuado las acciones correctivas, de las recomendaciones derivadas de los exámenes anteriores?	X			10	10	Se han llevado a cabo con el fin de mejorar el desenvolvimiento de las actividades y garantizar el desarrollo de la organización.
2	¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema del control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?	X			10	8	Se lo realiza mediante las Auditorías Internas ejecutadas por el área de Coordinación del SGC.
3	¿Se realiza un monitoreo continuo a la cartera y los diferentes productos?	X			10	9	
4	¿Se realizan reuniones para la evaluación de resultados obtenidos?	X			10	10	
5	¿Se corroboran de manera total las garantías dadas por los clientes?	X			10	7	
6	¿Los pagos receiptados por los cobradores cuentan con un registro de firmas?	X			10	10	Las firmas correspondientes se registran en el documento llamado: Recibo de Cobro, dónde constan las firmas del cliente y el cobrador.
					<b>60</b>	<b>54</b>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Componente:** Crédito y cobranza

**Subcomponente:** Seguimiento

**ECL.009**

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA**

**NIVEL DE CONFIANZA = CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL \* 100**

$$NC = 54 / 60 * 100$$

$$NC = 90\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA = ALTO**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

**DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO**

**NIVEL DE RIESGO = 100% - NIVEL DE CONFIANZA**

$$NR = 100\% - 90\%$$

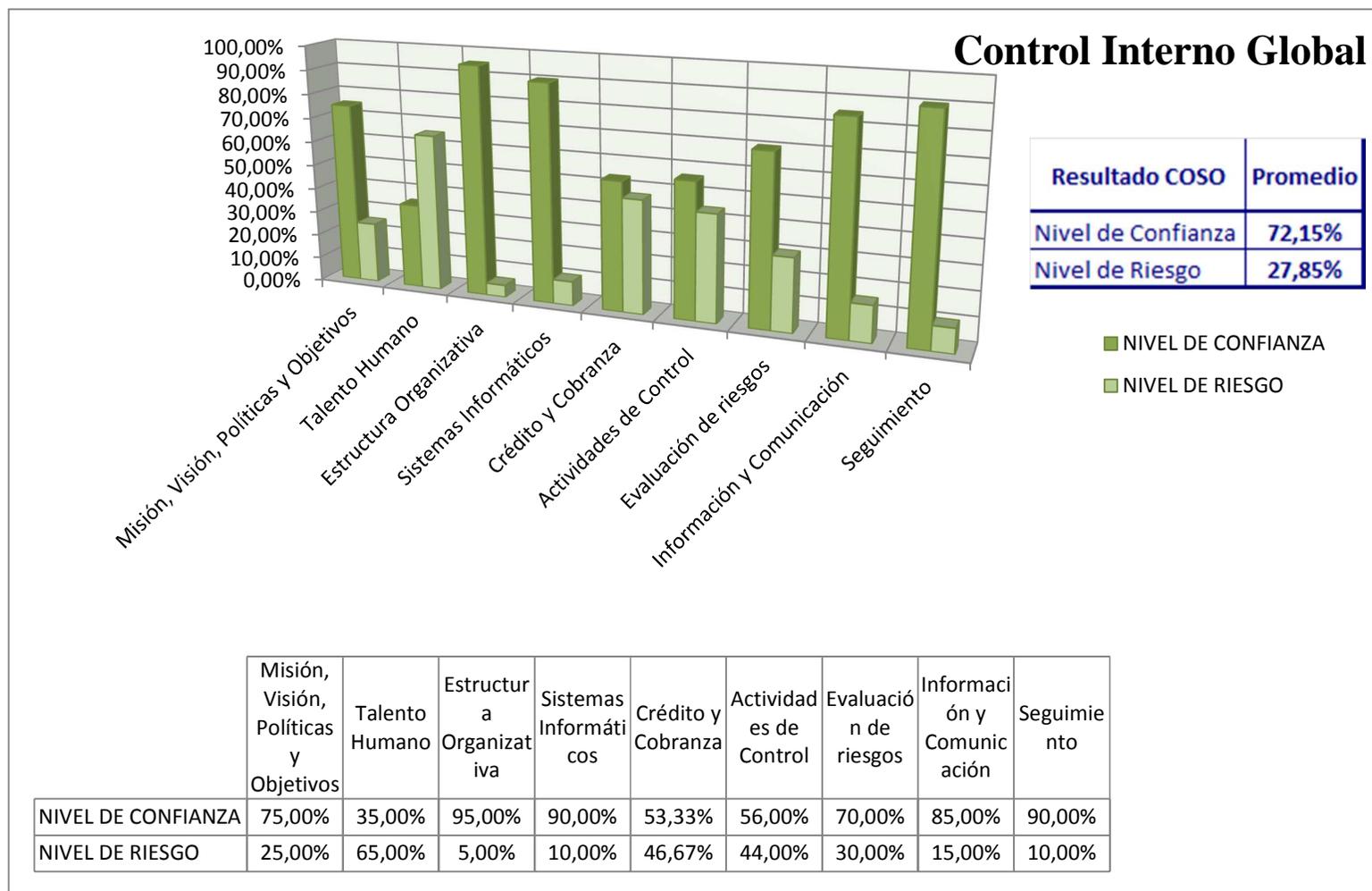
$$NR = 10\%$$

**NIVEL DE RIESGO = BAJO**

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

En el Subcomponente Seguimiento se determinó el nivel de confianza alto (90%) en consecuencia el nivel de riesgo es bajo (10%).

**FIGURA N° 18 Control Interno Global**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

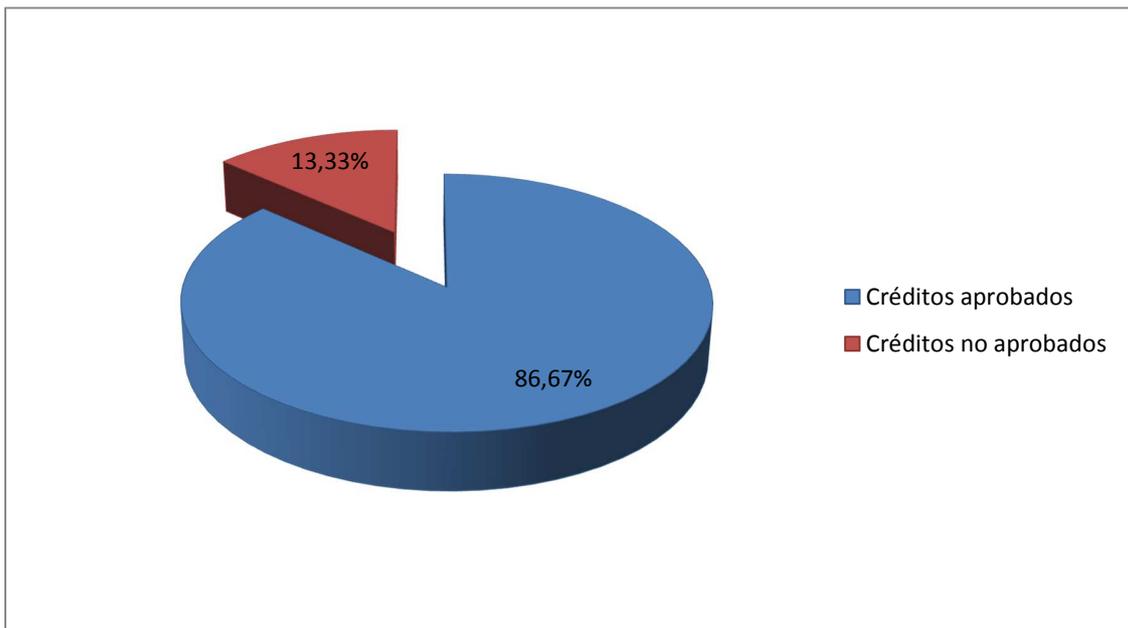
## FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES

### TASA DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

**TABLA N° 12 Tasa de Aprobación de Créditos**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Establecer el nivel de aceptación a la demanda que tiene la empresa semestralmente.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes aprobadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes ingresadas}}$	%	Semestral	90%	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 19 Tasa de Aprobación de Créditos**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

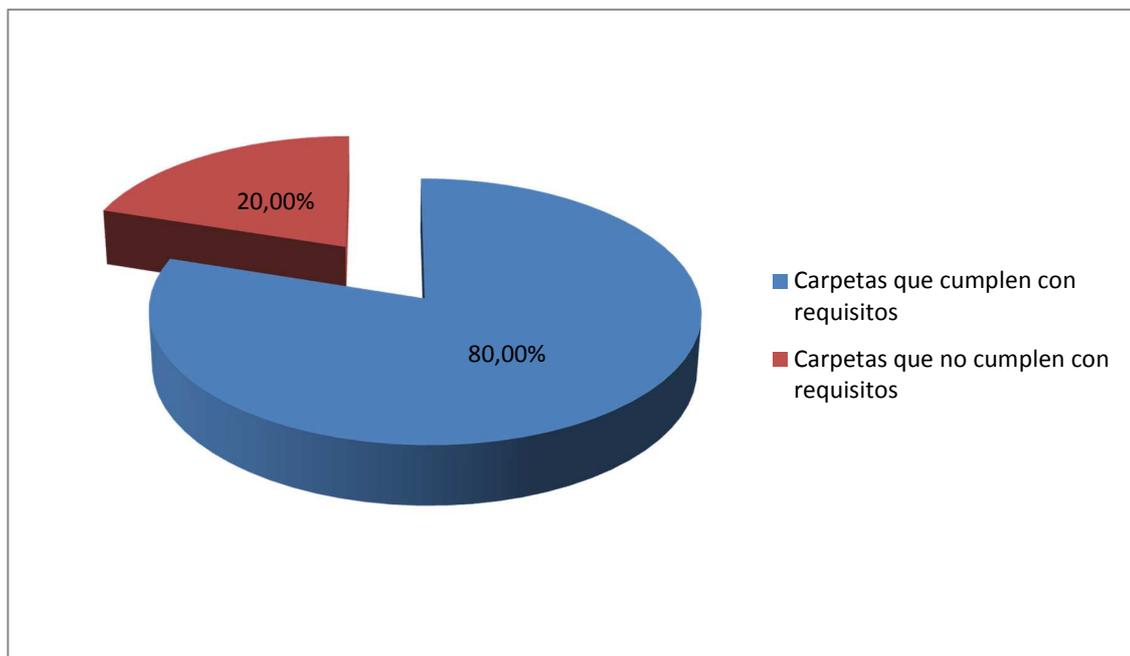
Los créditos aprobados determinaron que, durante el último semestre obtuvo el 86,67% de aprobación del total de las solicitudes de crédito y aumentos de cupo ingresados a la empresa en mencionado periodo, mientras que el 13,33% fue negado, la mayoría son personas naturales, quienes no superan la revisión de la información crediticia en el buró de crédito.

## PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

**TABLA N° 13 Porcentaje de Cumplimiento de Requisitos**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Establecer el porcentaje de solicitudes de crédito del último mes que cumplen con todos los requisitos estipulados en el manual de procedimientos.	N° de Carpetas que cumplen con los requisitos / Solicitudes aprobadas del último mes	%	Mensual	100%	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 20 Porcentaje de Cumplimiento de Requisitos**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

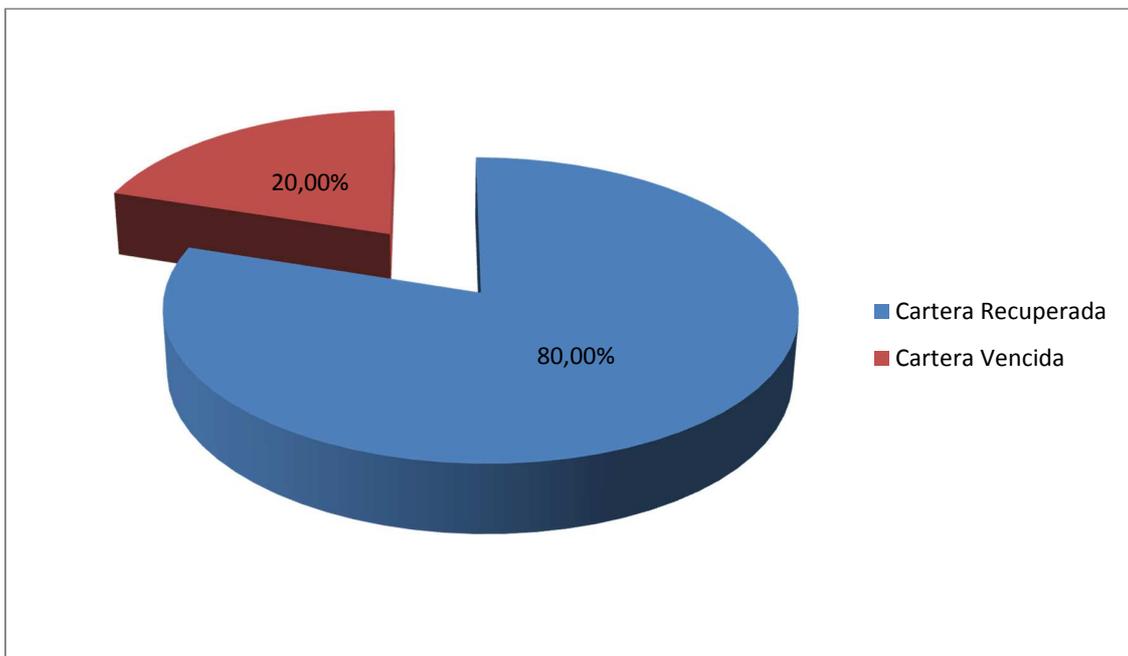
Los créditos que cumplieron con todos y cada uno de los requisitos determinados en el manual de procedimientos de crédito y cobranza que rige en la empresa fueron el 80% de las solicitudes aprobadas en el último mes, por otra parte los créditos que no cumplieron con los requisitos, fueron el 20%, es decir que la mayoría de las carpetas que contravinieron a lo establecido por la compañía, fue por omitir uno de los requisitos más importantes: las garantías, que dependiendo del tipo de cliente pueden ser: pagarés, letras de cambio o contratos de abastecimiento. **HNC.01**

## PORCENTAJE DE CRÉDITOS RECUPERADOS

**TABLA N° 14 Porcentaje de Créditos Recuperados**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Precisar el porcentaje de créditos que se cobraron respecto a los créditos otorgados en el último mes	N° de créditos cobrados / N° de ventas a crédito del último mes	%	Mensual	85%	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 21 Porcentaje de Créditos Recuperados**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

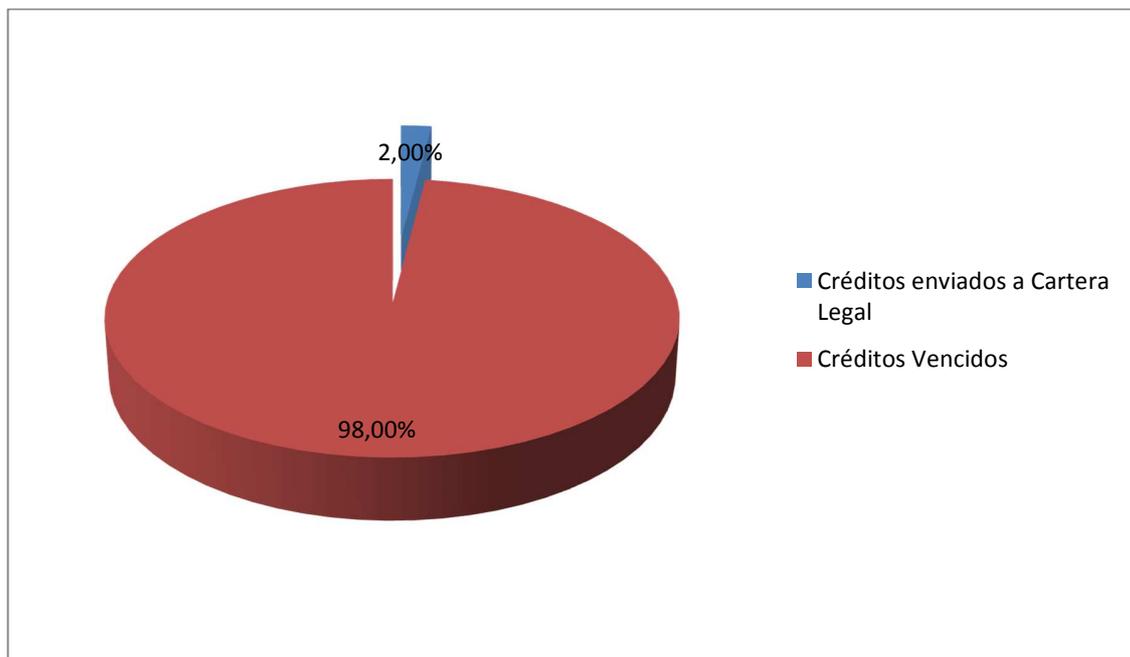
Como resultado de la aplicación de este indicador, se conoció que el 80% correspondieron a la Cartera Recuperada, en cuanto a la Cartera Vencida se determinó el 20% del total de la Cartera del último mes, estos pagos vencidos correspondieron a la línea de lubricantes, debido a que esta unidad de negocio ofrece plazos entre 30, 60 hasta 90 días. Por esta razón caen en vencimiento, a pesar de que este indicador se aplicó de manera mensual.

## ÍNDICE DE CARTERA LEGAL

**TABLA N° 15 Índice de Cartera Legal**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Determinar el porcentaje de créditos con más de 180 días de vencimiento que son enviados para el cobro por la vía judicial del último semestre.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos enviados a cartera legal}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos vencidos}}$	%	Semestral	100%	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 22 Índice de Cartera Legal**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

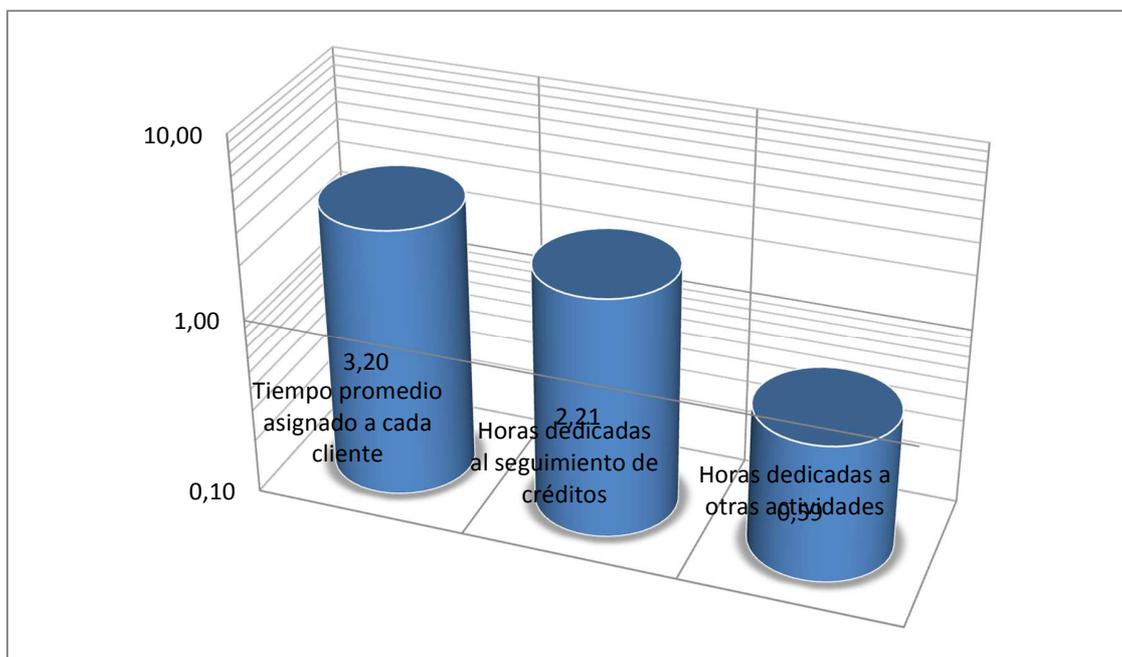
El 98% correspondió a créditos vencidos con plazos de recuperación mientras que el 2% se refiere a créditos enviados a cartera legal en el último semestre, en este lapso de tiempo un solo cliente fue enviado al listado de cartera legal debido a que llevaba mucho tiempo con saldos impagos.

## PROMEDIO DE TIEMPO EN SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS

**TABLA N° 16 Promedio de tiempo en seguimiento de Créditos**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Establecer el tiempo promedio que el funcionario dedica al seguimiento de los créditos de cada cliente.	Total de horas trabajadas al mes / N° de créditos concedidos	Horas	Mensual	Horas	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 23 Promedio de tiempo en seguimiento de Créditos**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

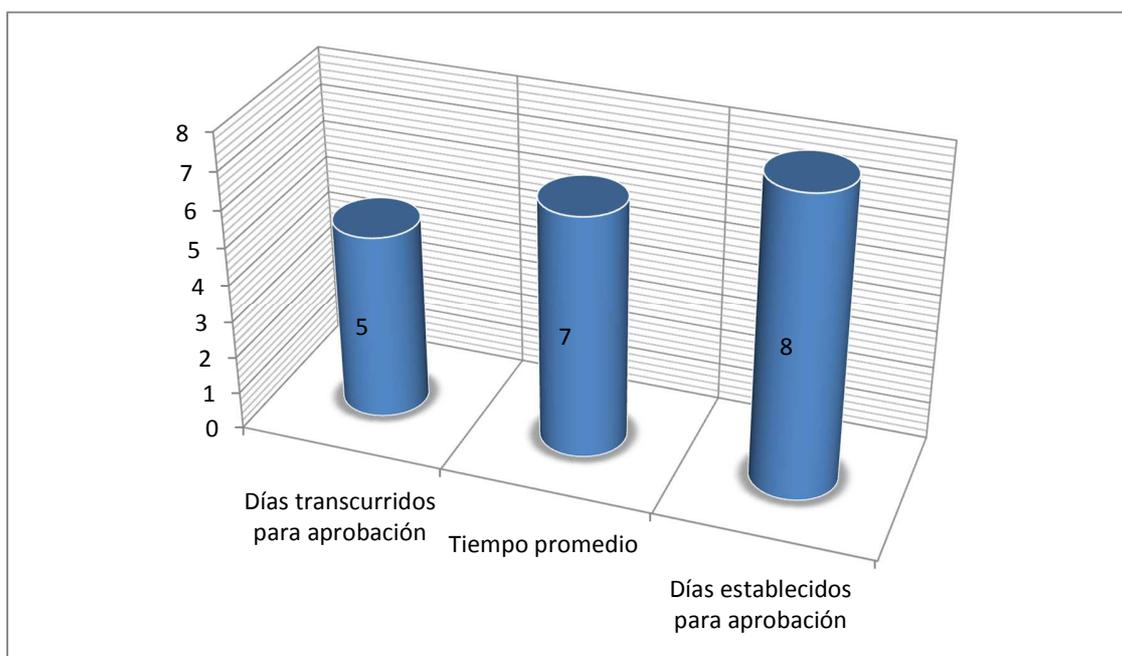
Como resultado de la aplicación de este indicador, se obtuvo que en el área de crédito y cobranza el tiempo promedio asignado a cada cliente es de 3 horas con 20 minutos, de este tiempo 2 horas con 21 minutos es el tiempo dedicado al seguimiento de créditos por cliente por otro lado está el tiempo dedicado a otras actividades del área, que correspondió a 59 minutos.

## TIEMPO PROMEDIO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

**TABLA N° 17 Tiempo promedio de Aprobación de Créditos**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Establecer el número total de días estimados que el Comité de crédito tarda en aprobar los créditos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días transcurridos para aprobación}}{\text{N}^\circ \text{ de días establecidos para aprobación}}$	Días	Mensual	5 Días	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 24 Tiempo promedio de Aprobación de Créditos**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

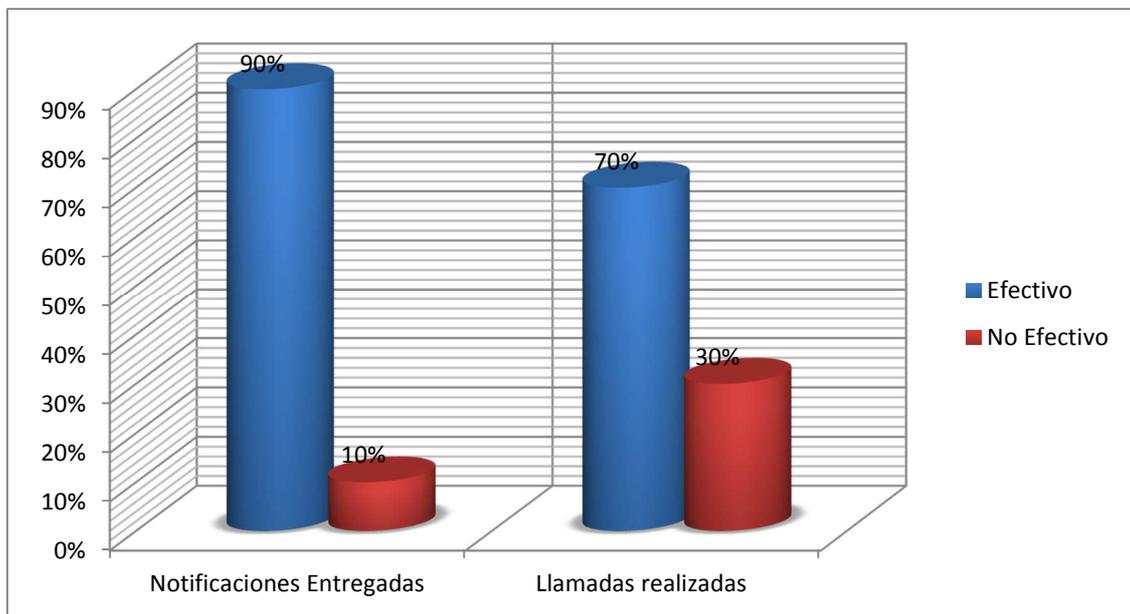
El tiempo promedio para aceptar una solicitud de crédito es de 7 días, calculado de los días reales transcurridos para la aprobación de un crédito (que son 5 días) entre los días establecidos en el manual de procedimientos del área (8 días) para la aprobación de créditos .

## ÍNDICE DE GESTIÓN DE COBRANZA

**TABLA N° 18 Índice de Gestión de Cobranza**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Señalar el promedio de entrega de notificaciones efectivas y número de llamadas efectivas realizadas a cada cliente respecto de los créditos concedidos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de notificaciones entregadas y/o N}^\circ \text{ de llamadas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos concedidos}}$	Unidad	Mensual	1	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 25 Índice de Gestión de Cobranza**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

Las notificaciones entregadas fueron enviadas a los clientes conteniendo estados y saldos de cuenta, el 90% fueron efectivas es decir que aquellas comunicaciones fueron recibidas por los destinatarios mientras que el 10% no fueron efectivas debido a varios factores, tales como: cambio de direcciones electrónicas, fallas del servidor, etc. Así mismo se percibió que las llamadas realizadas a los clientes en la gestión de cobro fueron efectivas alcanzando el 70%, por otro lado el 30% no fueron efectivas debido a cambio de número telefónico, etc.

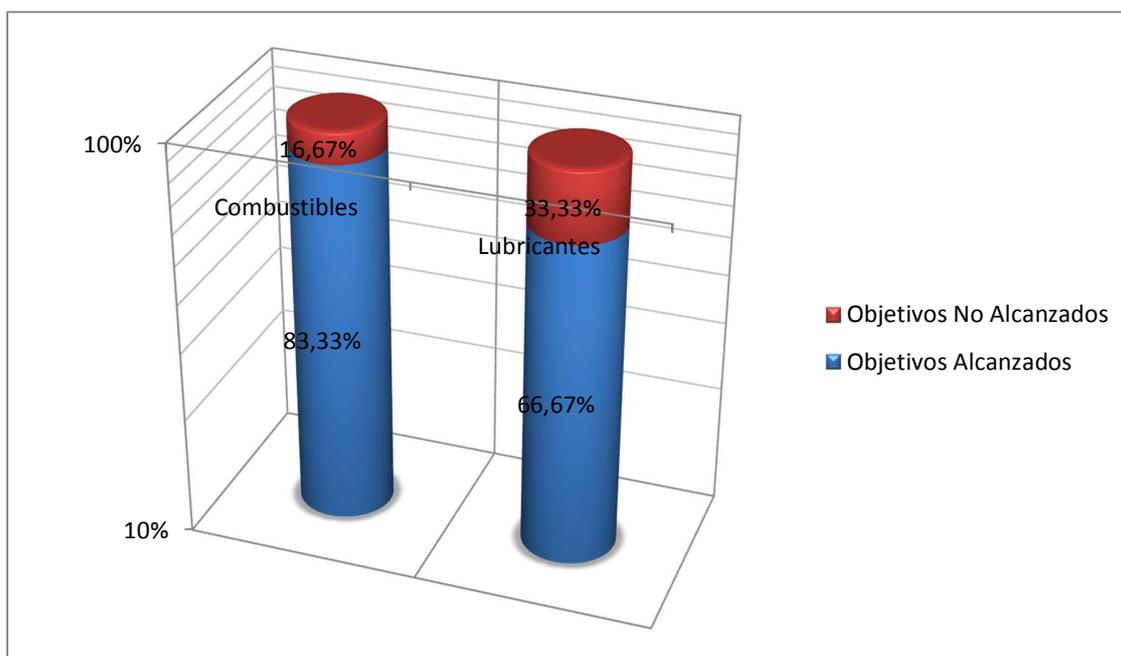
## INDICADOR PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO

### PORCENTAJE DE OBJETIVOS CUMPLIDOS

**TABLA N° 19 Porcentaje de Objetivos Cumplidos**

OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos recuperación planteados.	$\text{N}^\circ \text{ de objetivos alcanzados} / \text{N}^\circ \text{ de objetivos planteados}$	%	Semestral	90%	Dpto. de Crédito y Cobranza

**FIGURA N° 26 Porcentaje de Objetivos Cumplidos**



**Fuente:** Investigación a la empresa

**Elaborado por:** La Autora

Este indicador se aplicó a las dos unidades de negocio con las que cuenta la empresa, en la línea de combustibles el 83,33% de los objetivos planteados se alcanzaron en el último semestre, mientras que el 16,67% de los objetivos no se cumplieron debido a que uno de ellos no alcanzó la meta propuesta. Por otro lado en la línea de lubricantes se obtuvo el 66,67% de los objetivos programados, mientras que el 33,33% no se ejecutó porque dos de los seis objetivos no cubrieron la meta establecida.

## HOJA DE TRABAJO

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			
HOJA DE TRABAJO			
<b>Entidad:</b> Petrolider S.A.			
<b>Proceso:</b> Crédito y Cobranza		<b>HT.001</b> 1/2	
<b>Fecha:</b> 08/08/2016			
COMPONENTE	CRITERIO	PROCEDIMIENTO	SITUACIÓN ACTUAL
Requisitos para otorgar créditos (Garantías)	Procedimiento de Crédito y Cobranza PC-05-01, N° 3. Recepción de Solicitudes de Crédito.	La empresa debe exigir la entrega de garantías por parte de los clientes, tales como: pagarés, letras de cambio o contratos de abastecimiento, según lo establece el Manual de Procedimiento de Crédito y Cobranza PC-05-01 en el numeral 3.	Se evidenció en las carpetas analizadas de los clientes a los que se les concede créditos que en algunas de ellas los pagarés o letras de cambio están sin firmar, en tales condiciones, mencionados documentos no representan una garantía.
Evaluaciones de desempeño	Norma ISO 9001:2008, 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal c.	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones realizadas mediante herramientas que permitan medir, valorar el desempeño y disponer de datos actualizados, que sirvan de base para tomar decisiones en cuanto a remuneraciones, promoción de cargos.	La empresa actualmente no evalúa el desempeño de los colaboradores.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**HOJA DE TRABAJO**

**Entidad:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Fecha:** 08/08/2016

**HT.001**

2/2

<b>COMPONENTE</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
Plan Anual de Capacitaciones	Norma ISO 9001:2008, 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal b.	La organización debe proporcionar formación a los colaboradores para el crecimiento profesional, actualización y la optimización de los procesos.	En el plan anual de capacitaciones vigente no están considerados la totalidad del personal que labora en la empresa, tan solo los jefes departamentales reciben las capacitaciones.
Infraestructura	Norma ISO 9001:2008, 6.3 Infraestructura, literal a.	La organización debe determinar y proporcionar la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los procesos, ya sean: edificios, espacio de trabajo y demás servicios.	Mediante las encuestas aplicadas se evidenció que más de la mitad del personal administrativo no está conforme con el espacio físico en el que se desenvuelven diariamente.
Requisitos de la documentación del área de crédito y cobranza	Norma ISO 9001:2008, 4.2.3 Control de los documentos, literal e.	La organización debe asegurarse de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.	Se observó que las Solicitudes de Crédito que utiliza la empresa no están enumeradas, impidiendo llevar un control de este documento.

## HOJA DE NO CONFORMIDAD

**Papel de Trabajo:** HNC.01

**Fecha:** 10/08/2016

**Empresa:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Documento Referencial:** Procedimiento de Crédito y Cobranza PC-05-01

**Clausula – Norma:** Procedimiento de Crédito y Cobranza PC-05-01, N° 3. Recepción de Solicitudes de Crédito.

### Falta de requisito importante en proceso de concesión de créditos

#### 1. Condición de la No Conformidad

En la aplicación del check list CHL.003 se revisaron varias carpetas de clientes con crédito a fin de determinar si la información y documentación allí almacenada, estaba completa. Se constató que el requisito más importante, es decir las garantías, tales como: pagarés o letras de cambio no existen o se encuentran sin firmar, en tales condiciones, los documentos señalados no representan una garantía para la empresa. A través del Cuestionario de Control Interno CCI.006 se conoció que se elaboran contratos de abastecimiento, otro tipo de garantía, siempre que el cliente esté dispuesto a firmarlos.

#### 2. Criterio

El Procedimiento de Crédito y Cobranza PC-05-01, N° 3. Recepción de Solicitudes de Crédito establece que la solicitud de crédito debe llenarse con letra legible, con la información completa y los datos correctos. Debe incluir la siguiente documentación:

Para clientes Personas Naturales:

- Copia de Cédula de Ciudadanía (cliente y cónyuge)
- Copia del Ruc
- Copia de Factura de un servicio básico
- Dos referencias comerciales como mínimo y una Referencia Familiar
- Certificado Bancario
- **Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente y el Cónyuge**
- Fotos del establecimiento
- Comunicación detallando a las personas autorizadas a realizar los pedidos

Para clientes Persona Jurídica

- Copia del Ruc
- Copia del Acta de Constitución de la Compañía (inscrita en el Registro Mercantil)
- Copia del Nombramiento del Representante Legal de la Compañía
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal
- **Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente, a favor de la empresa que otorga el crédito o en su defecto Contrato de Suministros**
- Certificación Bancaria
- Copia de la matrícula del auto o del pago de impuestos prediales del Representante Legal
- Comunicación detallando a las personas autorizadas a realizar los pedidos

### **3. Análisis de la Causa**

Este problema se da cuando la empresa no presiona la firma de garantías debido a que poseen el riesgo de que este tipo de clientes, corten las relaciones comerciales existentes dado que es muy difícil relacionarse con aquellos. Además consideran que la calidad de la cartera y la gestión realizada para la recuperación es óptima, hasta el punto de no exigir éstas garantías.

### **4. Efecto**

El incumplimiento de los requisitos en la concesión de créditos, da lugar a que no se cumpla al cien por ciento con los procedimientos de crédito que rigen en la empresa. En caso de que ocurra algún riesgo imprevisto con los clientes crediticios, este tipo de documentos sirve de aval para la recuperación de los saldos adeudados, sin embargo la inexistencia de dichas garantías no respalda la cobranza de cualquier valor impago.

### **5. Plan de acción**

No dejar pasar por alto ningún requisito, dado que si están establecidos en el Manual de Procedimientos de la empresa se vuelven de carácter obligatorio. En otras palabras en primer lugar se debe levantar un listado de los clientes que no han firmado garantías, para posteriormente realizar la gestión de recoger las firmas faltantes y por último redactar un informe indicando los resultados obtenidos.

**Tipo de Acción:** Correctiva

**Tiempo de Ejecución:** 30 días hábiles

**Responsable de la solución:** Asistente de Crédito y Cobranza

## **HOJA DE NO CONFORMIDAD**

**Papel de Trabajo:** HNC.02

**Fecha:** 10/08/2016

**Empresa:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Documento Referencial:** Norma ISO 9001:2008

**Clausula – Norma:** ISO 9001, 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal c.

### **Ausencia de Evaluaciones de Desempeño al personal de Crédito y Cobranza**

#### **1. Condición de la No Conformidad**

Mediante el Cuestionario de Control Interno CCI.002 se supo que la empresa no evalúa el desempeño del personal del área de Crédito y Cobranza.

#### **2. Criterio**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal c, señala que la organización debe: evaluar la eficacia de las acciones realizadas.

#### **3. Análisis de la Causa**

Anteriormente se efectuaban evaluaciones de desempeño a los empleados pero por decisión de la Gerencia se desistió de ello puesto que se cree que no es necesario, actualmente la organización estima el desempeño de los colaboradores mediante los resultados que se obtienen a través de indicadores.

#### **4. Efecto**

No se identifica las debilidades del personal, lo que evita mejorar el rendimiento y a la vez no se reconoce las habilidades, competencias y fortalezas. La ausencia de evaluaciones de desempeño provoca que no se disponga de datos actualizados, que sirvan de base para tomar decisiones en cuanto a remuneraciones, promoción de cargos laborales, capacitaciones, rotación de puestos, entre otros.

## 5. Plan de acción

Como primer paso se tiene: modificar o elaborar un formato de evaluación de desempeño bajo criterios técnicos de calidad, cantidad y complejidad en función de las actividades establecidas en los puestos de trabajo.

Una vez analizado, revisado y aprobado mencionado formato, se procede a aplicarlo a todo el personal involucrado, luego se califica y se levantan los resultados obtenidos para que éstos sirvan de base en la toma de futuras decisiones.

**Tipo de Acción:** Correctiva

**Tiempo de Ejecución:** 30 días hábiles

**Responsable de la solución:** Coordinador RR.HH.

## **HOJA DE NO CONFORMIDAD**

**Papel de Trabajo:** HNC.03

**Fecha:** 10/08/2016

**Empresa:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Documento Referencial:** Norma ISO 9001:2008 y Resolución CD 333 del IESS.

**Clausula – Norma:** ISO 9001, 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal b.

### **Falta de Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza**

#### **1. Condición de la No Conformidad**

Mediante el Cuestionario de Control Interno CCI.002 se conoció que la empresa cuenta con un plan de capacitación sin embargo la encargada de las actividades de crédito y cobranza, la asistente del área, no ha recibido capacitación alguna desde hace tres años atrás, es decir ha recibido inducciones por parte del jefe inmediato pero no de forma continua. Pese a que uno de los objetivos de la calidad es: aumentar la productividad mediante la capacitación del personal, la asistente del área, actualmente no consta en el plan de capacitación anual; quienes si están considerados en aquella planificación son los jefes departamentales.

#### **2. Criterio**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal b, indica que la organización debe: proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.

#### **3. Análisis de la Causa**

No se considera a todo el personal en el Plan Anual de Capacitaciones dado que no se desea sobrepasar el presupuesto del Plan Operativo Anual, por ello solo los jefes departamentales y altos rangos gozan de este beneficio.

#### **4. Efecto**

Los colaboradores no tienen la oportunidad de adquirir nuevas técnicas para el crecimiento profesional y aumentar la calidad del trabajo, tampoco la posibilidad de actualizar conocimientos

en función del rol que desempeñan que ayuda directamente al rendimiento y a la optimización de los procesos, por lo tanto no contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la organización. Este aspecto puede llegar a ser un factor de desmotivación en el empleado.

## **5. Plan de acción**

Como primer paso se debe modificar el Plan Anual de Capacitaciones, incluyendo a todos los niveles o al menos al personal involucrado en los procesos operativos, los cuales se consideran de vital importancia en el correcto desarrollo de una organización, luego de ser revisado y aprobado el nuevo plan, sigue finalmente la ejecución del mismo.

**Tipo de Acción:** Correctiva

**Tiempo de Ejecución:** 60 días hábiles

**Responsable de la solución:** Coordinador RR.HH.

## **HOJA DE NO CONFORMIDAD**

**Papel de Trabajo:** HNC.04

**Fecha:** 11/08/2016

**Empresa:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Documento Referencial:** Norma ISO 9001:2008

**Clausula – Norma:** ISO 9001:2008, Requisito 6.3 Infraestructura, literal a.

### **Espacio físico reducido**

#### **1. Condición de la No Conformidad**

A través de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta se evidenció que alrededor del 57% de los encuestados no están de acuerdo con el espacio físico en el que se desenvuelven puesto que es reducido, además mediante el empleo del check list CHL.002 se observó que no todas las oficinas están divididas y separadas.

#### **2. Criterio**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 6.3 Infraestructura, literal a, establece que la organización debe determinar y proporcionar la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio, ya sean: edificios, espacio de trabajo y demás servicios.

#### **3. Análisis de la Causa**

A medida que la organización crece el espacio físico se vuelve insuficiente para el personal que labora en ella, actualmente las remodelaciones no son convenientes para resolver esta condición.

#### **4. Efecto**

Este aspecto es de gran importancia dado que influye en el logro de los objetivos y metas enfocados a la productividad, además de provocar incomodidad entre las personas que laboran para la entidad.

## **5. Plan de acción**

Se recomienda a la Administración considerar la posibilidad de ampliar las oficinas administrativas y realizar las adecuaciones pertinentes para que haya una mejor distribución y cuenten con más espacio en cada uno de los puestos de trabajo.

**Tipo de Acción:** De mejora

**Responsable de la solución:** Gerencia General

## HOJA DE NO CONFORMIDAD

**Papel de Trabajo:** HNC.05

**Fecha:** 11/08/2016

**Empresa:** Petrolider S.A.

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Documento Referencial:** Norma ISO 9001:2008

**Clausula – Norma:** ISO 9001:2008, Requisito 4.2.3 Control de los documentos, literal e.

### Falta de enumeración en las Solicitudes de Créditos que utiliza la empresa

#### 1. Condición de la No Conformidad

Se observó que las Solicitudes de Crédito que utiliza el área de Crédito y Cobranza no cuentan con la enumeración secuencial respectiva.

#### 2. Criterio

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 4.2.3 Control de los documentos, literal e, determina que la organización debe asegurarse en que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.

#### 3. Análisis de la Causa

La Administración del Sistema de Gestión de la Calidad no se ha preocupado por la actualización de éste documento.

#### 4. Efecto

Esta situación imposibilita la fácil identificación de las solicitudes, además de impedir llevar un control sobre este documento.

#### 5. Plan de acción

Primero se debe actualizar el formato de Solicitud de Crédito, luego ordenar el archivo secuencialmente y por último validar en forma mensual el número de solicitudes llenas.

**Tipo de Acción:** Correctiva

**Tiempo de Ejecución:** 45 días hábiles

**Responsable de la solución:** Administración del SGC y Asistente de Crédito y Cobranza.

**FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

***INFORME CONCENTRADO DE AUDITORÍA DE  
GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y  
COBRANZA EN LA EMPRESA PETROLIDER S.A.  
DE LA CIUDAD DE MANTA.***

**2016**

120

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

Antecedentes

### **Enfoque de la Auditoría**

Motivo

Objetivo

Alcance

Componentes utilizados

Indicadores utilizados

### **Información de la Entidad**

Misión

Visión

Análisis PESTAR

Diagnóstico FODA

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivos

Funcionarios principales

### **Resultados de la Auditoría**

Comentarios

Conclusiones

Recomendaciones

## **INFORME CONCENTRADO DE AUDITORÍA**

En el proceso de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión en la empresa Petrolider S.A. se revisaron los procesos, procedimientos y demás aspectos relacionados con el área de crédito y cobranza, con el propósito de expresar una opinión con bases razonables acerca del desempeño y cumplimiento de las actividades realizadas en mencionada área. Debido a la naturaleza del presente estudio los resultados se encontraran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones establecidas en las próximas páginas.

### **Enfoque de la Auditoría**

#### **Motivo**

Se realizó una Auditoría de Gestión a la Empresa Petrolider S.A. como tema correspondiente a un proyecto de investigación para obtener el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

#### **Objetivos**

##### Objetivo General

- Evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de crédito y cobranza para establecer puntos críticos de los procesos de Crédito y Cobranza.

##### Objetivos Específicos

- Establecer el grado de cumplimiento de planes, objetivos y metas del departamento con el objeto de señalar en qué medida se cumplen.
- Verificar el cumplimiento de políticas, métodos o procedimientos adecuados de concesión y recuperación del crédito con el fin de identificar posibles incumplimientos.
- Evaluar el sistema de control interno en el departamento para determinar debilidades.
- Preparar el informe final incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

## **Alcance**

En el examen a los componentes de crédito y cobranza se evaluó la planificación, ejecución y control de las actividades relativas al otorgamiento de créditos y recuperación de los mismos, todo aquello basado en las políticas, estructura orgánica, manual de procedimientos, objetivos y demás aspectos relacionados a la empresa.

## **Componentes utilizados**

En la ejecución de la Auditoría de Gestión a Petrolider S.A., se consideraron los siguientes componentes:

- Concesión de Créditos
- Recuperación de Cartera

## **Indicadores utilizados**

Se utilizaron los siguientes indicadores de gestión:

1. Tasa de Aprobación de créditos
2. Porcentaje de Cumplimiento de Requisitos
3. Porcentaje de Créditos Recuperados
4. Índice de Cartera Legal
5. Promedio de Tiempo en Seguimiento de Créditos
6. Tiempo Promedio de Aprobación de Créditos
7. Índice de Gestión de Cobranza
8. Porcentaje de Objetivos Cumplidos

## **Información de la Entidad**

### **Misión**

Comercializar productos derivados del petróleo y servicios relacionados con el mercado Nacional e Internacional, buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

## **Propuesta de Misión**

Comercializamos combustibles, productos de conveniencia y lubricantes automotrices, buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de altos estándares de calidad generando valor y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

## **Visión**

Ser uno de los 100 grupos empresariales más representativos del Ecuador.

## **Propuesta de Visión**

Ser la cadena líder en el sector de los combustibles, lubricantes y tiendas de conveniencia, ofreciendo innovación y excelencia en el servicio, con la finalidad de posicionarnos en el mercado nacional en el lapso de diez años.

## **Análisis PESTAR**

### **Factor Político**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos clientes o competidores por medio de las leyes, normas y requisitos a nivel nacional.

Con el actual gobierno es poco predecible e incierto el cambio de leyes que pueden beneficiar o a su vez perjudicar al sector de comercialización de combustibles. La mayoría de empresas, incluido este sector, deben acatar las políticas tributarias inestables, tales como las salvaguardas y la aprobación de nuevos impuestos, situaciones que traen consigo el decrecimiento de inversionistas nacionales y extranjeros.

La empresa está expuesta al riesgo de precio derivado de políticas económicas gubernamentales que restringen las importaciones, es decir se expone a cambios en los precios de los activos importados. Los precios de los servicios comercializados por Petrolider se encuentran establecidos por el Estado.

Por otro lado, Petrolider S.A. debe someterse a los estándares de calidad previamente establecidos, a las regulaciones de las entidades de control y a la constante variación en el precio del petróleo a nivel internacional.

## **Factor Económico**

La venta de combustibles puede considerarse como una de las actividades económicas más importantes a lo largo de los años. Actualmente, según el Banco Central el sector de comercio aporta en torno al 8,25% por ciento del PIB del país.

Debido al giro normal de negocios, la compañía está expuesta a cambios en la cotización del dólar estadounidense. Estos cambios pueden provocar modificaciones importantes en los precios de los bienes y servicios importados.

Existen a nivel internacional múltiples propuestas comerciales para este mercado, por lo que el mercado exterior está en constante crecimiento.

La organización continuamente debe consultar y someterse a políticas monetarias y tasa de inflación, también se expone a cambios no significativos en las tasas de interés pactados en las obligaciones financieras.

## **Factor Social**

La comercialización de combustibles es un factor clave para el desarrollo del sector industrial, como también lo es para la creación de plazas de trabajo que influye en la disminución de la tasa de desempleo del país.

El desarrollo socio-económico de la ciudad de Manta beneficia a este sector, especialmente el acceso vial puesto que ayuda a las actividades de distribución y comercialización.

La responsabilidad social que debe tener la empresa con la sociedad es la de dar oportunidades laborales a las personas, capacitarlas y ofrecerles estabilidad laboral, también está la de avalar la calidad de los productos. Otra de las responsabilidades es la de garantizar la correcta transportación y almacenamiento de los productos, puesto que el derrame de combustibles acarrea un sin número de complicaciones no solo para el ser humano sino para todos los seres vivos.

## **Factor Tecnológico**

Para que el producto a comercializar sea considerado de calidad, la empresa debe contar con equipos modernos y actuales, adecuados para el almacenamiento, distribución y venta, de esta forma poder competir en el mercado de combustibles.

Estar a la vanguardia en tecnologías y automatizaciones es de suma importancia dado que ayuda al proceso de venta y garantiza la calidad del producto.

## **Factor Ambiental**

La empresa debe cumplir con las normativas ambientales de la ciudad, así como también establecer políticas propias y comprometerse a minimizar posibles riesgos que afecten el ecosistema, como por ejemplo un derrame de combustible en cualquier área.

Por varios factores, como la competitividad, el cliente es más exigente, de hecho las grandes multinacionales exigen que la empresa proveedora cumpla con altos estándares ambientales y que controle cada uno de los procesos para evitar la contaminación del medio ambiente.

## **Factores Reglamentarios**

Las actividades de comercialización de combustible las regula el Ministerio de Hidrocarburos quien controla el precio máximo de venta al público por galón de combustible y también la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

Entre las normativas a la que se deben, se tienen las siguientes:

- Ley de Hidrocarburos
- Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos y otros
- Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles
- Reglamento de regulación de precios de derivados de petróleo

Los cambios y adecuaciones de las normas administrativas y de procedimientos han sido efectuados mediante expedición de Decretos Ejecutivos, decisiones del Ministerio de Hidrocarburos mismos a los que deben regirse.

Prestigiosas empresas como Petrolider solicitan certificaciones internacionales con el objeto de asegurar la efectividad de cada uno de los procesos y así garantizar lo que venden.

### Diagnostico FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	Gran nivel de credibilidad entre los clientes.
		<b>F2</b>	Alto compromiso a nivel gerencial en la toma de decisiones.
		<b>F3</b>	Talento humano calificado y comprometido con los procesos de la empresa.
		<b>F4</b>	Se dispone de infraestructura propia.
		<b>F5</b>	Reconocimiento y representación de prestigiosa marca internacional.
		<b>F6</b>	Sistema informático actualizado.
		<b>F7</b>	Predisposición al cambio.
		<b>F8</b>	Objeto, fines y metas establecidas.
		<b>F9</b>	Clientes permanentes.
		<b>F10</b>	21 años de experiencia en el mercado.
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	Falta de capacitación al talento humano.
		<b>D2</b>	Inexistencia de evaluación del personal.
		<b>D3</b>	Inexistencia de indicadores de gestión.
		<b>D4</b>	Baja motivación a colaboradores.
		<b>D5</b>	Planes de capacitación limitado.
		<b>D6</b>	Proveedores y varios clientes lejanos.
		<b>D7</b>	Estructura de ventas no acorde a condiciones del mercado.
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b>	Incursión en el mercado local de precios más bajos.
		<b>A2</b>	La economía del País (Inflación).
		<b>A3</b>	Políticas tributarias inestables (Salvaguardias, incremento de impuestos).
		<b>A4</b>	Políticas de relaciones exteriores del estado con otros países.
		<b>A5</b>	Decrecimiento de inversión.
		<b>A6</b>	Dependencia de representación exclusiva de una marca.
		<b>A7</b>	Competencia desleal en un mercado reducido.
		<b>A8</b>	Constante variación en el precio del petróleo.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	Crecimiento de la organización debido a oportunidades en el mercado.
		<b>O2</b>	Alta capacidad de incrementar el nivel de competitividad en el mercado.
		<b>O3</b>	Insatisfacción del cliente con el producto ofrecido por otras empresas dedicadas a la misma actividad.
		<b>O4</b>	Crecimiento de la demanda por la ejecución de Grandes Proyectos.
		<b>O5</b>	Mercado en búsqueda de productos con mayor calidad.
		<b>O6</b>	Convenios con organizaciones sólidas.
		<b>O7</b>	No existe monopolio en líneas comerciales.
<b>O8</b>		Influencia en la localidad.	

## **Base Legal**

Se aplicaron las siguientes normativas:

- Manual de procedimientos de Crédito y Cobranza de la empresa.
- Norma Internacional ISO 9001:2008.
- Resolución CD 333 del IESS.

## **Estructura Orgánica**

La empresa Petrolider S.A. funciona bajo la siguiente estructura:

- Nivel Directivo: Directorio
- Nivel Ejecutivo: Gerencia General
- Nivel de Control: Contralor y Coordinador del SGC
- Nivel Operativo: Compras, Recepción, Ventas, Crédito y Cobranza, Despacho y Servicios Generales.
- Nivel de apoyo: Servicio Técnico, Logística, Recursos Humanos, Sistemas, Contabilidad y Seguridad Industrial.

## **Objetivos**

- Satisfacer a los clientes.
- Mejorar la logística de la empresa.
- Aumentar la productividad mediante la capacitación del personal.
- Mejorar el nivel de asesoramiento a clientes.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios para la operación de la empresa.

## **Funcionarios Principales**

El personal que intervino en el examen es el siguiente:

- Ing. Andrés Endara, Gerente.
- Ing. Genny Torres, Supervisora Financiera.
- Abg. Sonia Alcívar, Asistente de Crédito y Cobranza.

## **Resultados de la Auditoría**

Luego de la aplicación de los métodos y procedimientos de auditoría, que fueron: observación, revisión de documentación, entrevistas, listas de verificación, evaluación de control interno y establecimiento de indicadores de gestión acorde a lo establecido en el Programa de Auditoría y una vez concluida la ejecución de la Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranza, se obtuvo certeza razonable de que la información, documentación, procesos y actividades analizadas no presentan exposiciones erróneas de carácter significativo, así mismo que las operaciones fueron efectuadas de una forma apropiada y conforme a las disposiciones legales y otras normativas aplicables en base a la auditoría ejecutada. A continuación se procede a exponer los resultados obtenidos.

Mediante las herramientas aplicadas se reconoció que la empresa cuenta con un óptimo Sistema de Gestión, porque posee estrategias y herramientas adecuadas para los procesos de crédito y cobranza que favorecen de manera significativa a la organización, entre ellas se puede destacar: la socialización y aplicación del Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranza que supone la base del área, la aprobación de solicitudes de crédito previo a la minuciosa revisión crediticia de los clientes, la definición de metas a corto plazo y el logro de la mayoría de los objetivos, el empleo de acciones preventivas como calificar nuevamente a los clientes en mora a fin de comprender el comportamiento de los mismos, la persistente y firme labor de cobranza para recaudar lo suministrado en calidad de préstamo y sobre todo el constante control y supervisión mediante índices e indicadores para medir los resultados.

Por medio de los instrumentos ya mencionados también se determinaron como situaciones de especial control las siguientes:

### **Falta de requisito importante en proceso de concesión de créditos**

#### **Condición:**

Se revisaron varias carpetas de clientes con crédito con el fin de determinar si la información y documentación allí almacenada, estaba completa. Se constató que el requisito más importante es lo concerniente a las garantías tales como: pagarés o letras de cambio que no existen o se encuentran sin firmar, en tales condiciones, aquellos documentos no representan una garantía

para la empresa. Cabe señalar que también se elaboran contratos de abastecimiento que son otro tipo de garantía, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a firmarlos.

**Criterio:**

El Procedimiento de Crédito y Cobranza PC-05-01, en el numeral 3, Recepción de Solicitudes de Crédito establece que la solicitud de crédito debe llenarse con letra clara, con la información completa y los datos correctos. Entre la documentación a recibir de los clientes está:

- ✓ Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente y el Cónyuge (de ser el caso), a favor de la empresa que otorga el crédito o en su defecto Contrato de Suministros.

**Causa:**

Este problema se da cuando la empresa no presiona la firma de garantías debido a que poseen el riesgo de que este tipo de clientes, corten las relaciones comerciales existentes dado que es muy difícil relacionarse con aquellos. Además consideran que la calidad de la cartera y la gestión realizada para la recuperación es óptima, al punto de no exigir estas garantías.

**Efecto:**

El incumplimiento de los requisitos en la concesión de créditos, da lugar a que no se cumpla al cien por ciento con los procedimientos de crédito que rigen en la empresa. En caso de que ocurra algún riesgo imprevisto con los clientes crediticios, este tipo de documentos sirve de aval para la recuperación de los saldos adeudados, sin embargo la inexistencia de dichas garantías no respalda la cobranza de cualquier valor impago.

**Conclusión:**

El incumplimiento de los requisitos en la concesión de créditos, da lugar a que no se cumpla al cien por ciento con los procedimientos de crédito que rigen en la empresa. En caso de que ocurra algún riesgo imprevisto con los clientes crediticios, este tipo de documentos sirve de aval para la recuperación de los saldos adeudados, sin embargo la inexistencia de dichas garantías no respalda la cobranza de cualquier valor impago.

**Recomendación:**

No dejar pasar por alto ningún requisito, dado que si están establecidos en el Manual de Procedimientos de la empresa se vuelven de carácter obligatorio. Se recomienda a la Asistente de Crédito y Cobranza levantar un listado de los clientes que no han firmado garantías para así recoger las firmas faltantes y finalmente redactar un informe indicando los resultados obtenidos.

**Ausencia de Evaluaciones de Desempeño al personal de Crédito y Cobranza****Condición:**

Actualmente la empresa no evalúa el desempeño del personal del área de Crédito y Cobranza, se estima el desempeño de los colaboradores mediante los resultados que se obtienen a través de indicadores (especificar)

**Criterio:**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal c, señala que la organización debe: evaluar la eficacia de las acciones realizadas.

**Causa:**

Anteriormente se efectuaban evaluaciones de desempeño a los empleados pero por decisión de la Gerencia se desistió de ello puesto que se cree que no es necesario, actualmente la organización estima el desempeño de los colaboradores mediante los resultados que se obtienen a través de indicadores.

**Efecto:**

No se identifica las debilidades del personal, lo que evita mejorar el rendimiento y a la vez no se reconoce las habilidades, competencias y fortalezas. La ausencia de evaluaciones de desempeño provoca que no se disponga de datos actualizados, que sirvan de base para tomar decisiones en cuanto a remuneraciones, promoción de cargos laborales, capacitaciones, rotación de puestos, entre otros.

**Conclusión:**

La ausencia de estas evaluaciones impide identificar las debilidades del personal, lo que evita mejorar el rendimiento y a la vez no se reconoce las habilidades, competencias y fortalezas provocando que no se disponga de datos actualizados, que sirvan de base para tomar decisiones en cuanto a remuneraciones, promoción de cargos laborales, capacitaciones, rotación de puestos y demás aspectos.

**Recomendación:**

Se recomienda modificar o elaborar un formato de evaluación de desempeño bajo criterios técnicos de calidad, cantidad y complejidad en función de las actividades establecidas en los puestos de trabajo, para luego aplicarlo a todo el personal involucrado, calificarlo y levantar los resultados obtenidos para que éstos sirvan de base en la toma de futuras decisiones.

**Falta de Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza****Condición:**

En la actualidad la empresa cuenta con un plan de capacitación, sin embargo la persona encargada de las actividades de crédito y cobranza, no ha recibido capacitación alguna desde hace tres años atrás, ha recibido inducciones por parte del jefe inmediato. Pese a que uno de los objetivos de la calidad es: aumentar la productividad mediante la capacitación del personal, la asistente del área no consta en el plan de capacitación anual vigente.

**Criterio:**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, literal b, indica que la organización debe: proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.

**Causa:**

No se considera a todo el personal en el Plan Anual de Capacitaciones dado que no se desea sobrepasar el presupuesto del Plan Operativo Anual.

**Efecto:**

Los colaboradores no tienen la oportunidad de adquirir nuevas técnicas para el crecimiento profesional y aumentar la calidad del trabajo, tampoco la posibilidad de actualizar conocimientos en función del rol que desempeñan que ayuda directamente al rendimiento y a la optimización de los procesos, por lo tanto no contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la organización. Este aspecto puede llegar a ser un factor de desmotivación en el empleado.

**Conclusión:**

Los colaboradores no tienen la oportunidad de adquirir nuevas técnicas para el crecimiento profesional y aumentar la calidad del trabajo, tampoco la posibilidad de actualizar conocimientos en función del rol que desempeñan, es decir que ayuda directamente al rendimiento y a la optimización de los procesos, por lo tanto no contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la organización.

**Recomendación:**

Se recomienda modificar el Plan Anual de Capacitaciones, incluyendo a todos los niveles o al menos al personal involucrado en los procesos operativos, procesos que se consideran de vital importancia en el correcto desarrollo de una organización, luego de ser revisado y aprobado el nuevo plan, ejecutar la mencionada planificación.

**Espacio físico reducido****Condición:**

Se constató que alrededor del 57% de la muestra encuestada no están de acuerdo con el espacio físico en el que se desenvuelven puesto que es reducido, además se observó que no todas las oficinas están divididas y separadas.

**Criterio:**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 6.3 Infraestructura, literal a, establece que la organización debe determinar y proporcionar la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio, ya sean: edificios, espacio de trabajo y demás servicios.

**Causa:**

A medida que la organización crece el espacio físico se vuelve insuficiente para el personal que labora en ella, actualmente las remodelaciones no son convenientes para resolver esta condición.

**Efecto:**

Este aspecto es de gran importancia dado que influye en el logro de los objetivos y metas enfocados a la productividad, además de provocar incomodidad entre las personas que laboran para la entidad.

**Conclusión:**

A medida que la organización crece el espacio físico se vuelve insuficiente para el personal que labora en ella. Este aspecto es de gran importancia dado que influye en el logro de los objetivos y metas, es decir en la productividad, además de provocar incomodidad entre las personas que laboran para la entidad.

**Recomendación:**

Se recomienda a la Administración considerar la posibilidad de ampliar las oficinas administrativas y realizar las adecuaciones pertinentes para que haya una mejor distribución y cuenten con más espacio en cada uno de los puestos de trabajo.

**Falta de enumeración en las Solicitudes de Créditos que utiliza la empresa****Condición:**

Se observó que las Solicitudes de Crédito que utiliza el área de Crédito y Cobranza no cuentan con la enumeración secuencial respectiva.

**Criterio:**

La Norma Internacional ISO 9001, en el Requisito 4.2.3 Control de los documentos, literal e, determina que la organización debe asegurarse de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.

**Causa:**

La Administración del Sistema de Gestión de la Calidad no se ha preocupado por la actualización de éste documento.

**Efecto:**

Esta situación imposibilita la fácil identificación de las solicitudes, además de impedir llevar un control sobre este documento.

**Conclusión:**

La Administración del Sistema de Gestión de la Calidad no se ha preocupado por la actualización de éste documento. Esta situación imposibilita la fácil identificación de las solicitudes, además de impedir llevar un control sobre este documento.

**Recomendación:**

Se recomienda actualizar el formato de Solicitud de Crédito, como a su vez la Asistente de Crédito y Cobranza ordene el archivo secuencialmente.

# **CAPÍTULO V**

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el presente proyecto de investigación se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

#### **4.1.1. Investigación de Campo**

A través de estadísticas y datos obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas a los funcionarios responsables se precisó el estado de la empresa, que permitió profundizar en la problemática y formar criterios de la realidad y poder establecer las más acertadas recomendaciones.

#### **4.1.2. Investigación Bibliográfica**

Permitió tomar en cuenta fuentes de información para conocer con mayor profundidad el tema y tener los conceptos más claros, entre las fuentes de información se obtuvo de: libros, leyes, boletines, artículos, textos, internet y demás documentos relacionados al tema del proyecto.

#### **4.1.3. Investigación Documental**

La información documental obtenida dentro de la investigación fue de vital importancia puesto que ayudó a establecer la situación de la empresa, estos documentos fueron proporcionados por la organización, tales como: manual de procesos, flujogramas, organigramas, manual y política de la calidad e instructivos.

### **4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación del presente proyecto es de nivel explicativo pues pretende identificar y analizar cada una de las causales y los resultados, dado que la realización contribuye al

desarrollo de la organización determinando debilidades y proponiendo las recomendaciones pertinentes.

### **4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **4.3.1. Población**

En el presente proyecto de investigación se consideró como población a todo el personal involucrado en los procesos de crédito y recuperación de cartera de la empresa Petrolider S.A.

La población a examinar está representada en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 20 Población.**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Supervisor Financiero	1
Jefes de Unidades de Negocio	3
Asistente de Crédito y Cobranza	1
Coordinador Administrativo	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Realizado por:** La Autora

#### **4.3.2. Muestra**

Debido a que el total de la población es bajo no se realizó el cálculo, es decir que se consideró el total de la población como muestra, siendo la totalidad siete, a quienes se les aplicará las técnicas e instrumentos de investigación.

### **4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **4.4.1. Observación**

La observación se aplicó de manera frecuente, analizando cada uno de los aspectos de la empresa, ya sean espacios u objetos físicos como el entorno o circunstancias, aquello aportó una visión general de la empresa.

#### **4.4.2. Entrevistas**

Se realizó una entrevista con la Asistente Crédito y Cobranza de la empresa, ésta ayudó a obtener una gran cantidad de información, se consiguió datos y opiniones importantes acerca del tema de investigación que permita formar nuestro criterio.

#### **4.4.3. Encuestas**

Se aplicaron encuestas al personal que interviene en los procesos de Crédito y Recuperación de Cartera, se obtuvieron resultados, los mismos que se muestran en porcentajes, analizándolos e interpretándolos según nuestro criterio. Esta herramienta permite detectar problemas a primera vista.

### **4.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

#### **4.5.1. Tabulación y Gráficos representativos**

Permiten visualizar las estadísticas numéricas de manera representativa.

## 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### 5.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**TABLA N° 21 Cronograma de Actividades**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES SEMANA No.	MESES										
		JUNIO 2016		JULIO 2016				AGOSTO 2016				
		1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5
<b>CONTENIDO PRELIMINAR</b>												
1	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	X										
2	DEDICATORIA	X										
3	AGRADECIMIENTO	X										
4	RESUMEN O EPÍGRAFE	X										
5	INTRODUCCIÓN	X										
<b>DISEÑO TEÓRICO</b>												
6	PROBLEMÁTICA		X									
7	OBJETIVOS		X									
8	HIPÓTESIS			X								
9	VARIABLES CONCEPTUALES			X								
<b>CAPÍTULO I</b>												
10	MARCO TEÓRICO			X	X							
<b>CAPÍTULO II</b>												
11	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN					X						
12	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO					X						
13	PROGRAMA DE AUDITORÍA					X						
14	ENTREVISTAS						X					
15	CHECK LIST						X					
16	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO							X				
17	ENCUESTAS							X				
<b>CAPÍTULO III</b>												
18	INDICADORES DE GESTION							X				
19	DEFINICIÓN DE NO CONFORMIDADES								X			
20	ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL								X			
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>												
21	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN								X			
22	NIVEL DE INVESTIGACIÓN									X		
23	POBLACIÓN Y MUESTRA									X		
24	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS									X		
25	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS									X		
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>												
26	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											X
27	RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS											X
<b>CONTENIDO FINAL</b>												
28	CONCLUSIONES											X
29	RECOMENDACIONES											X
30	BIBLIOGRAFÍA											X
31	ANEXOS											X

Realizado por: La Autora

## 5.2. RECURSOS: MATERIALES Y FINANCIEROS

**TABLA N° 22 Recursos.**

<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
<b>EQUIPOS</b>			
1	Computadora	-	-
1	Cámara fotográfica	-	-
1	Calculadora	-	-
1	Celular	-	-
<b>RECURSO HUMANO</b>			
1	Tutor	-	-
<b>MATERIALES</b>			
1	Resma	\$ 5,10	\$ 5,10
1	Libreta de Apuntes	\$ 1,00	\$ 1,00
3	Carpetas	\$ 0,90	\$ 2,70
2	Esferos Gráficos	\$ 0,35	\$ 0,70
1	Memory Flash	\$ 12,00	\$ 12,00
120	Internet	\$ 0,60	\$ 72,00
	Movilización	\$ 80,00	\$ 80,00
	Imprevistos	\$ 50,00	\$ 50,00
400	Impresiones	\$ 0,05	\$ 20,00
100	Copias	\$ 0,03	\$ 3,00
3	CD'S	\$ 0,75	\$ 2,25
3	Anillado	\$ 2,50	\$ 7,50
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 256,25</b>

Realizado por: La Autora

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

Con el desenlace del presente proyecto de investigación se alcanzó el objetivo general planteado de evaluar en que nivel se cumple la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de crédito y cobranza, contribuyendo con el desarrollo de los procesos operativos de Petrolider S.A.

A continuación se establecen las siguientes conclusiones:

- Las garantías que solicita la empresa a los clientes no son exigidas, según el procedimiento de crédito y cobranza vigente, los pagarés o letras de cambio deben ser firmados por el cliente a favor de la empresa, o en su defecto un contrato de suministros. Es decir aquellos documentos reposan en las carpetas de los clientes pero sin las firmas correspondientes, por tanto en estas condiciones no tienen validez.
- La empresa no evalúa el desempeño del personal por lo cual impide identificar debilidades o a su vez reconocer fortalezas y competencias, tampoco se puede disponer de una base de datos actualizada que sirva para la toma de decisiones en cuanto a remuneraciones, ascensos, etc.
- Uno de los objetivos de la calidad en la organización es mejorar la productividad mediante la capacitación, sin embargo el personal del área de crédito y cobranza no recibe capacitaciones, considerando que este aspecto es indispensable para el desarrollo de los individuos influyendo en el rendimiento y motivación personal.
- La muestra encuestada indicó que el espacio físico es reducido, esta situación repercute en el rendimiento y a su vez en la productividad.
- Las solicitudes de crédito que utiliza la empresa no están enumeradas afectando el control secuencial e identificación.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Se plantean las siguientes recomendaciones a fin de que la empresa las considere y acoja con el objeto de que se desarrollen las actividades de una manera apropiada.

- No dejar pasar por alto ningún requisito, dado que si están establecidos en el Manual de Procedimientos de la empresa se vuelven de carácter obligatorio, también recoger en el menor tiempo posible, las firmas faltantes en los pagarés, letras de cambio y contratos de abastecimiento.
- Se recomienda elaborar y aplicar un formato de evaluación de desempeño, calificarlo y levantar los resultados obtenidos a fin de disponer una base de datos que sirvan para futuras decisiones.
- Fortalecer y motivar al personal del área de crédito y cobranza mediante capacitaciones constantes a fin de que actualicen los conocimientos y las actividades se desempeñen con efectividad.
- Se recomienda a la Administración considerar la posibilidad de ampliar las oficinas administrativas y realizar las adecuaciones pertinentes con el objetivo de tener una mejor distribución y espacio físico en los puestos de trabajo.
- Se aconseja la actualización del formato de Solicitud de Crédito que utiliza la compañía en la actualidad.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2011). *Ley Orgánica de la CGE. (2002-73)*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec>
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. (Acuerdo 047 - CG - 2011)*. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.ec%2Fdocumentos%2Fnormatividad%2FAcuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf&usg=AFQjCNFwxLbB77eq9lfLzfKCypHIdQ62Zw&bvm=bv.127178174,d.dmo>
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.ec%2Fdocumentos%2Fnormatividad%2FMANUAL%2520AUD-GESTION%25201.pdf&usg=AFQjCNHkEv2ranF3oGXcsd0bDoyJIQh4pg&bvm=bv.127178174,d.dmo>
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno. (Acuerdo 039 CG)*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec>
- Franklin E. (2013). *Auditoría administrativa. Evaluación y diagnostico empresarial*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Heras I., Bernardo M. y Casadesús M. (2007). La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista de Dirección y Administración de Empresas. (14)*, p. 157.
- Medina G. (2016). Evaluación Social del Control Interno. *Misión Jurídica. (10)*, p. 197.
- Morales A. y Morales J.A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Petrolider. (2011). *Plan Estratégico, Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.grupolider.com.ec/grupo-lider-empresas-manta-ecuador/mision-vision-grupolider>

Petrolider. (2016). *Organigrama Grupo Líder*. (DC-G1-01). Manta, Ecuador.

Petrolider. (2015). *Procedimiento de Crédito y Cobranza*. (PC-05-01). Manta, Ecuador.

Petrolider. (2015). *Instructivo de Crédito y Cobranza*. (IT-05-01). Manta, Ecuador.

# ANEXOS

**Anexo N° 1**

**Oficio de Aceptación de Proyecto de Investigación en la empresa Petrolider S.A.**

Manta, 12 de julio 2016

**CARTA DE APROBACIÓN**

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que ha sido aprobada la solicitud de ejecución del proyecto "Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de nuestra Empresa PETROLIDER S.A."

Por lo que no tengo ningún inconveniente en emitir la presente Carta de Aprobación, a fin que prosiga con sus trámites.

Sin otro particular me despido de usted.

Atentamente,



Andrés Endara Dávila  
GERENTE

Anexo N° 2



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL**

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:	PETROLIDER S.A.		
SECTOR:	SOCIETARIO <input checked="" type="checkbox"/>	MERCADO DE VALORES <input type="checkbox"/>	SEGUROS <input type="checkbox"/>
NÚMERO DE EXPEDIENTE:	34261	DOMICILIO:	MANTA
RUC:	1390143806001		
REPRESENTANTE LEGAL:	ENDARA DAVILA ANDRES MAURICIO		
CAPITAL SOCIAL:	160000.0000	SITUACIÓN ACTUAL:	ACTIVA
LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL:	27/06/2045		
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> HA CUMPLIDO		

Siendo responsabilidad del Representante Legal la veracidad de la información remitida a esta Institución, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros certifica que, a la fecha de emisión del presente certificado, esta compañía ha cumplido con sus obligaciones.

FECHA DE EMISIÓN: 12/07/2016

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web [www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php](http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php) con el siguiente código de seguridad:



C4FT2442869

## Anexo N° 3

### PROCEDIMIENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE GRUPO LIDER

**Código:** PC-O5-01

**Versión:** 14

**Proceso:** CREDITO & COBRANZAS

#### 1. Objetivo

Establecer e implementar un procedimiento para el manejo efectivo de la gestión de crédito, minimizando el riesgo de cartera vencida del grupo.

#### 2. Responsabilidades

**Supervisor Administrativo Financiero:** Es el responsable de dar seguimiento al cumplimiento de este procedimiento.

**Asistente de Crédito y Cobranza:** Emisión de las facturas, tramitar las solicitudes de crédito y responsable de la cobranza de Clientes.

**Coordinador Administrativo:** Emisión de las facturas de Estaciones (Manta)

**Asistente de Servicio al Cliente:** Emisión de las facturas (Lubricantes) y dar soporte a la cobranza.

**Unidades de Negocio:** Son responsables del manejo de carteras de Lubricantes.

**Nota:** el Supervisor Comercial de Lubricantes es responsable de la coordinación de esta cartera.

**Procedimientos de área de Crédito:** (Información proporcionada por el Departamento de Crédito y Cobranza de Petrolider S.A. *Procedimiento de Crédito y Cobranza*. PC-05-01)

#### 3. Recepción de Solicitudes de Crédito

El Asistente de Crédito y Cobranza recibe las Solicitudes de Crédito (Información del Cliente).

La Solicitud de Crédito debe ser llenada, con letra clara, con la información completa y los datos correctos. Debe incluir la siguiente documentación:

**Para Clientes Naturales:**

- Copia de Cédula de Ciudadanía.
- Copia de Cédula del Conyugue
- Copia del Ruc, (opcional)
- Copia de Factura de un servicio básico.
- Dos referencias comerciales como mínimo
- Una referencia familiar
- Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente y el (Cónyuge), a favor de la empresa que otorga el crédito.
- Certificado Bancario
- Fotos del establecimiento
- Comunicación detallando a las personas autorizadas a realizar los pedidos

**Nota:** Solo se requerirá la referencia familiar a aquellas Solicitudes de Crédito que provengan del área de Lubricantes Automotrices.

**Para Clientes Jurídicos:**

- Copia del Ruc.
- Copia del Acta de Constitución de la Compañía (inscrita en el Registro Mercantil)
- Copia del Nombramiento del Representante Legal de la Compañía
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal
- Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente, a favor de la empresa que otorga el crédito o en su defecto Contrato de Suministros (Opcional)
- Certificado de cumplimiento de obligaciones (opcional)
- Certificado Bancario
- Copia de la matrícula del auto o del pago de impuestos prediales del Representante Legal (opcional).
- Comunicación detallando a las personas autorizadas a realizar los pedidos.

#### **4. Análisis de Crédito**

Las solicitudes de crédito que se reciben durante los días laborables de la semana, son revisadas por la Asistente de Crédito y Cobranza, quien revisa la información crediticia en el buró de crédito, de acuerdo al informe suministrado:

Si es sujeto de crédito continúa con el proceso, caso contrario informan al responsable de la Unidad de Negocio los motivos por los que no se puede otorgar este crédito.

El Jefe de Unidad de Negocio realiza visita al cliente para confirmar los datos suministrados en la solicitud de crédito tales como:

- Nombre o Razón Social
- Nombre del propietario del negocio
- Actividad Comercial/Tipo de Negocio
- Dirección
- Teléfono
- Si el local es propio o alquilado
- Dimensiones del local
- Antigüedad
- Fotos del establecimiento
- Promedio de ventas último trimestre
- Quiénes son sus principales proveedores
- Montos y plazos de créditos con proveedores
- Quiénes son sus principales clientes
- Montos y plazos de créditos con clientes
- Cupo que solicita el cliente

Realiza sugerencia para la otorgación del cupo y emite Informe de Visita de acuerdo a las observaciones encontradas.

**Nota:** El informe de visita es indispensable solo para el área de lubricantes automotrices.

La Asistente de Crédito y Cobranza confirma las referencias comerciales, antigüedad, crédito, cupos, plazos, comportamiento de pagos con otros proveedores.

## **5. Aprobación**

Periódicamente se reúne el Comité de Crédito conformado por la Supervisora Financiera, Gerente, responsable de la Unidad de Negocio y Asistente de Crédito y Cobranza. Este Comité revisa y aprueba las últimas Solicitudes de Crédito procesadas en base al Informe de Crédito y al Informe de la visita realizada por el responsable de la Unidad de Negocio si corresponde.

Si el Informe de Crédito es aprobado, se establece cupo, plazos, garantías y demás condiciones, cuyo detalle se establece en la solicitud, con las firmas de aprobación del Comité, caso contrario, se aprueban ventas de contado o se devuelve y se comunica al cliente, las razones por las que no ha sido aprobada la solicitud y se archiva la documentación.

La Asistente de Crédito y Cobranza, actualiza el listado de Clientes con Crédito, entrega al Departamento de Tesorería, las garantías, a favor de la Unidad de Negocio que otorga el crédito, para su custodia y enviará comunicación al cliente a los involucrados indicando el cupo y términos de plazos otorgados.

Una vez aprobado el crédito, toda la documentación soporte es archivada en el file del cliente.

Los responsables de Unidades de Negocios previo el requerimiento del cliente, solicitan aumento de cupos de crédito y plazos. La Asistente de Crédito y Cobranza, revisa el comportamiento del crédito durante los últimos meses (6 - 12) para presentar la solicitud de aumento de cupo al Comité de Crédito.

**Nota:** Si el Comité de Crédito, no ha podido reunirse y existe una Solicitud de Crédito pendiente de aprobación, las Gerencias pueden autorizar el primer despacho por escrito y se archiva en el file del cliente.

## **6. Creación del Código**

La Asistente de Crédito y Cobranza crea el código en el Sistema Informático y ésta a su vez comunica a la Supervisora Financiera para asignar el cupo.

## **7. Cobranzas**

### **Emisión de Cartera**

El primer día laborable de la semana se baja la información de cartera del Sistema Informático.

- La cartera está dividida por Clientes Grupos y Clientes Particulares a cargo del Asistente de Crédito y Cobranzas con el apoyo de la Asistente de Servicio al Cliente y Responsables de unidades de Negocios.
- Asistente de Crédito y Cobranza coordina la cobranza.
- La Supervisora Financiera enviará por correo electrónico reporte de cartera e índice a cada Responsable de la Unidad de Negocio y al Asistente de Crédito y Cobranzas de esta manera gestionar la cobranza semanal.

### **Gestión de Cobro**

Asistente de Crédito y Cobranza es encargada de:

- Enviar vía correo electrónico a los clientes los Estados de Cuentas.
- Realizar la gestión telefónica para confirmar pagos.
- Coordinan el retiro de los pagos con el Recaudador y/o Asesores Comerciales.

Una vez receptado el pago se emite el Recibo de Cobro, si son empresas ubicadas en otras ciudades se coordina el retiro a través del Courier asignado.

### **Cierre del Crédito o Bloqueo – Producto No Conforme**

- Si los clientes no cancelan dentro del plazo de crédito o hasta 90 días en lubricantes y 30 días en estaciones, la Supervisora Financiera bloqueará el código temporalmente hasta que se reciba el pago.
- A los clientes que registren un cheque protestado por Insuficiencia de Fondos, se les cerrará el crédito temporalmente, hasta que cubra el valor adeudado y las ventas solo se realizarán de contado.

- Si el cliente es reiterativo y los plazos han superado los 180 días, deberán ingresar nuevamente a revisión del Comité de Crédito antes de cualquier despacho.

**Nota:** Aplicable para clientes de Lubricantes automotrices.

### **Confirmación Saldos**

La confirmación de saldos se realizará cuando hay cambio de asesor Comercial a los clientes de lubricantes automotrices y cuando un cliente tiene 120 días vencidos en cartera.

### **Cartera en Legal**

Existe el Listado de Clientes asignado a Cartera Legal, de la cual la Asistente de Crédito y Cobranza son responsables de realizar la gestión y monitorear los resultados de las cobranzas realizado por el Asesor Legal.

Anexo N° 4

		<b>REQUISITOS DE CREDITO</b>
		05-RC-02-01
Petrolider, Petroceano, Puertopac, son empresas que pertenecen al GRUPO LIDER <b>EMPRESA:</b> PETROLIDER <input type="checkbox"/> PUERTOPAC <input type="checkbox"/> PETROCEANO <input type="checkbox"/>		
<b>1. DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>PERSONA NATURAL</b>		
Copia de Cédula de ciudadanía Copia de Cédula del conyugue Copia del RUC (opcional) Copia de factura de un servicio básico Dos referencias comerciales como mínimo Una referencia familiar Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente y el conyugue, a favor de la empresa que otorga el crédito Autorización del cliente para revisión de cuentas bancarias Comunicación detallando a las personas autorizadas a realizar los pedidos Croquis del establecimiento		
<b>PERSONA JURIDICA</b>		
Copia del RUC Copia de Cédula de Identidad del Representante Legal Copia del Nombramiento del Representante Legal Copia del Acta de Constitución de la Compañía (inscrita en el Registro Mercantil) Copia de la matrícula del auto o del pago de impuesto prediales del Representante Legal (opcional) Pagaré o letra de cambio (sin grapas ni perforaciones) firmada por el cliente, a favor de la empresa que otorga el crédito o en su defecto Contrato de Suministros (opcional) Certificado de cumplimiento de obligaciones (opcional) Autorización del cliente para revisión de cuentas bancarias Comunicación detallando a las personas autorizadas a realizar los pedidos		
<b>2. VISITA AL ESTABLECIMIENTO POR EL JEFE DE UNIDAD DE NEGOCIO</b>		
Informe de visita		
<b>3. ANALISIS DE CREDITO</b>		
Análisis y Verificación de Información Establecimiento de Cupo y condiciones		
<b>4. GARANTIAS Y FORMAS DE PAGOS</b>		
Pagars Letra de Cambio Cheques Garantías Reales (Vehículo, Inmuebles, etc) Nota: Las Garantías serán establecidas por Petroceano S.A., Petrolider S.A., Puertopac S.A. de acuerdo al monto de consumo, días de Crédito y Análisis de Crédito		
<b>5. APROBACION</b>		
Comité de Crédito		
Petrolider S.A. Petroceano S.A. Puertopac S.A. Telfs (593-5) 620378 629013 622990 Fax (593-5) 629012 629013 Calle 15 y Avenida 28 Manta - Ecuador		

Anexo N° 5

		<b>SOLICITUD DE CREDITO</b>	
		05-SC-01-01	
Petrolider, Petroceano, PuertoPac, son empresas que pertenecen al GRUPO LIDER			
Escoja la Unidad de Negocio:      Petrolider <input type="checkbox"/> PuertoPac <input type="checkbox"/> Petroceano <input type="checkbox"/>			
FECHA:		ASESOR COMERCIAL:	
<b>DATOS DEL CLIENTE</b> (Adjuntar toda la documentación.)			
NOMBRE O RAZON SOCIAL:		RUC:	
ACTIVIDAD COMERCIAL:		AÑO INICIO NEGOCIO:	
LOCAL PROPIO <input type="checkbox"/>	ALQUILADO <input type="checkbox"/>	PROMEDIO VENTAS ULTIMO TRIMESTRE:	
DIRECCION:		TELEF:	CIUDAD:      PROV:
REPRESENTANTE LEGAL:		PROFESION U OFICIO:	
ESTADO CIVIL:	NOMBRE CONYUGE:	INGRESO MENSUAL:	
VIVIENDA PROPIA <input type="checkbox"/>	ALQUILADA <input type="checkbox"/>	DIRECCION:	
TELEFONO:		PROVINCIA:	
NOMBRE DEL PROPIETARIO (SI LA VIVIENDA ES ALQUILADA)		TELEFONO:	
<b>CAPACIDAD ECONOMICA</b>			
<b>BIENES RAICES</b>		<b>VEHICULOS</b>	
TERRENO <input type="checkbox"/>	CASA <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>	PLACA:      MARCA:
DIRECCION:		CLASE:	MODELO:
AVALUO COMERCIAL:		AVALUO COMERCIAL:	
OTROS BIENES:			
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>			
NOMBRE COMERCIAL	CONTACTO	TELEFONO	CIUDAD
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>			
BANCO:	AHORRO <input type="checkbox"/>	C. CORRIENTE <input type="checkbox"/>	No.
BANCO:	AHORRO <input type="checkbox"/>	C. CORRIENTE <input type="checkbox"/>	No.
TARJETA DE CREDITO:	No.		
TARJETA DE CREDITO:	No.		
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
NOMBRE:	TELEFONO:	PARENTESCO:	
NOMBRE:	TELEFONO:	PARENTESCO:	
<b>CLIENTE - AREA</b>			
E/S CENTRO <input type="checkbox"/>	E/S AEROPUERTO <input type="checkbox"/>	INDUSTRIA <input type="checkbox"/>	LUB. MARINOS <input type="checkbox"/> LUB. AUTOMOTRIZ <input type="checkbox"/>
<b>LETRA DE CAMBIO</b>		<i>FOR US\$</i>	
Ciudad:	Fecha:	Vence en:	
Se servirá(n) Ud.(s) pagar incondicionalmente en este lugar a _____ días vista de la aceptación por esta <b>LETRA DE CAMBIO</b> , a la orden de _____			
La cantidad de _____			
_____ Dólares Americanos.			
más intereses del _____ % anual, y la mora del _____ % anual sin protesto			
Exímese de presentación para aceptación y pago, así como de avisos por falta de estos hechos.			
A:	Telf:	Atentamente,	
Dirección:	Ciudad:		

## Anexo N° 6

### PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA PETROLIDER S.A.

#### MISIÓN

Comercializamos combustibles, productos de conveniencia y lubricantes automotrices, buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de altos estándares de calidad generando valor y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

#### VISIÓN

Ser la cadena líder en el sector de los combustibles, lubricantes y tiendas de conveniencia, ofreciendo innovación y excelencia en el servicio, con la finalidad de posicionarnos en el mercado nacional en el lapso de diez años.



## Anexo N° 8

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA PETROLIDER S.A.

La encuesta es anónima y la información proporcionada es confidencial, puesto que los resultados obtenidos servirán para justificar el proyecto de investigación: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA PETROLIDER S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA” motivo por el cual se le solicita contestar cada una de las interrogantes.

**OBJETIVO:** Efectuar un diagnóstico que permita analizar la situación actual del área de Crédito y Cobranza.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem, marque con una “X” la respuesta que usted crea conveniente, éstas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad posible.

1. ¿Cómo valora la importancia que tiene la auditoría de gestión dentro de la empresa?

Muy importante ( )

Importante ( )

Poco Importante ( )

Nada Importante ( )

2. De las siguientes áreas, ¿indique que capacitación ha recibido recientemente?

Actualización en créditos ( )

Recuperación de cartera vencida ( )

Atención al cliente ( )

Manejo de sistemas informáticos ( )

Ninguna ( )

3. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre las políticas y procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de los mismos?

Alto ( )

Medio ( )

Bajo ( )

4. ¿Cada que tiempo se realiza la actualización de datos de los clientes?

Trimestralmente ( )

Semestralmente ( )

Anualmente ( )

5. ¿La empresa cuenta con estrategias adecuadas para la recuperación de cartera vencida?

Si ( )

No ( )

6. Si su respuesta anterior fue SI ¿Cómo califica usted la gestión para la recuperación de la cartera vencida?

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

7. ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño en su trabajo?

Muy frecuente ( )

Poco frecuente ( )

Nada frecuente ( )

8. ¿Considera que el sistema informático cumple con los parámetros necesarios para efectuar la gestión de los procesos de crédito y cobranza?

Si ( )

No ( )

9. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y espacio físico es el más favorable para el adecuado desenvolvimiento de sus actividades?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!