



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**“DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL
ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO
S.A PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y
EFECTIVIDAD DEL PROCESO EN LA CIUDAD DE
MANTA”**

AUTOR:

ANDRADE ANCHUNDIA KATHERIN GISELL

TUTOR:

INGENIERO BOSCO VERA MENDIETA

MANTA- MANABÍ – ECUADOR

2016-2017

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Con el fin de dar cumplimiento a disposiciones legales establecidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; quien suscribe, Ing. Bosco Vera Mendieta, Director de titulación.

CERTIFICO:

Que, la Sra. Katherin Gisell Andrade Anchundia, realizó su trabajo final de titulación en la ciudad de Manta, Sobre el tema de investigación: **“DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO EN LA CIUDAD DE MANTA”**, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto por la Facultad de Contabilidad y Auditoría, guiándose siempre bajo mi asesoría, criterio, coordinación y análisis.

ING. BOSCO VERA MENDIETA
DIRECTOR DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA PÚBLICA

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE REVISIÓN Y SUSTENTACIÓN

TEMA: “DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO, EN LA CIUDAD DE MANTA”

Sometido a consideración del Tribunal de Segmentación y Evaluación, legalizada por el Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA PÚBLICA

Aprobado por el Tribunal Examinador:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de investigación, cuyo tema es **“DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO EN LA CIUDAD DE MANTA”**, corresponde de manera exclusiva, y el patrimonio del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

ANDRADE ANCHUNDIA KATHERIN GISELL

DEDICATORIA

Al terminar mi carrera estudiantil quiero dedicar mi trabajo de titulación de manera especial a Dios quien ha sido mi guía y mi sustento todos los días de mi vida.

A mis padres quienes han sido un apoyo incondicional siendo mi fuerza y mi motivo de seguir, estando presentes siempre en todo momento y a mis hermanos que me han apoyado y motivado a cumplir mis metas.

A mi Esposo quien más que un amigo y compañero ha sido mi impulso en mi carrera que con su apoyo constante ha aportado con sus conocimientos y sabidurías, siendo mi fuente de consejos.

Andrade Anchundia Katherin Gisell

AGRADECIMIENTO

Dios tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son el resultado de tu ayuda y cuando caigo aprendo de mis errores y me doy cuenta de lo que pones en frente para que mejore y crezca como ser humano.

Gracias Dios por permitirme tener y disfrutar con mi familia una meta cumplida, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, a mis padres que con sus consejos y apoyo me han ayudado a cumplir mis sueños y a estar siempre de pie en cualquier batalla. Gracias por creer en mí.

Gracias a mi esposo que ha sido mi ayuda constante en los mejores y peores momentos de mi carrera, que siempre ha estado presente con sus conocimientos y motivación. Gracias a su familia también por consejos brindados.

A todos mis amigos y demás personas que de alguna u otra forma estuvieron presentes compartiendo buenos momentos.

Gracias a mi tutor Ing. Bosco Vera y a todos los profesores que formaron parte de mi aprendizaje dentro de la facultad.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a muchas personas que con sus aportes, amor, bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

Hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia, amigos y maestros.

Andrade Anchundia Katherin Gisell

RESUMEN

El diseño de una auditoría de gestión para el proceso de recuperación de cartera en el área de ventas de la empresa METALHIERRO S.A tiene como finalidad brindar una guía que permita evaluar los procedimientos que se están llevando a cabo actualmente dentro de la institución para medir la eficiencia y eficacia de los procesos, ya sea en el proceso actual a evaluarse o poder tomar el siguiente diseño de auditoría como base para evaluar cualquier área que la empresa crea tener inconvenientes y así poder medir la efectividad de cada área, con el objetivo de disminuir los riesgos que una posible falta de organización podría ocasionar. Se deberán establecer en este diseño de auditoría para la recuperación de la cartera las mejores alternativas de cobros a los clientes, se podrá realizar un respectivo análisis sobre los métodos actuales de cobro mediante la aplicación de entrevistas y encuestas tanto al gerente como a los vendedores, conociendo así la forma de cobranza, y cuáles son los requisitos que la empresa solicita para otorgar un crédito de acuerdo a la necesidad y a un estudio previo al cliente. La necesidad de ese modelo parte por la falta de un Manual de Procedimientos en el área de ventas lo que ha ocasionado el incremento progresivo de la cartera por cobrar de la empresa y por ende falta de organización, puesto que no se toman las medidas apropiadas para conceder los créditos de una manera adecuada ni los métodos necesarios para sus respectivos cobros.

Palabras Claves: Gestión, eficiencia, eficacia, procedimientos, auditoría.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	I
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE REVISIÓN Y SUSTENTACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. QUE ES GESTIÓN.....	3
1.2. SISTEMA DE GESTIÓN.....	3
1.3. MODELO DE GESTIÓN	4
1.4. DISEÑO DE AUDITORÍA.....	4
1.5. AUDITORIA DE GESTIÓN	4
1.6. VENTAS Y COBRANZAS.....	5
1.7. CARTERA VENCIDA.....	5
1.8. CRÉDITO COMERCIAL	5
1.9. OBJETIVO DEL CRÉDITO	5
1.10. PROCESO DE VENTAS.....	6
1.11. PROCESO DE COBRANZAS	6
CAPITULO II	9
2. DIAGNÓSTICO	9
2.1. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	9
2.2. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO O ESTUDIO DE CAMPO	11
2.2.1. ANTECEDENTES Y ORGANIZACIÓN.....	11
2.2.2. PROCESOS DE LA EMPRESA (VENTAS Y COBRANZA)	11
2.2.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	16
2.2.3.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	16
2.2.3.2. ANÁLISIS PESTA.....	19
2.2.4. MATRIZ DAFO ESTRATÉGICO.....	21

2.2.5.	PAPELES DE TRABAJO	23
2.2.5.1.	ORDEN DE TRABAJO	23
2.2.5.2.	PLAN DE AUDITORÍA	24
2.2.5.3.	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	25
2.2.5.4.	ENTREVISTAS.....	29
2.2.5.5.	ENCUESTA	32
2.2.5.6.	ANÁLISIS DE DATOS	33
2.2.5.7.	HOJA DE TRABAJO.....	38
2.2.5.8.	REPORTES DE NO CONFORMIDADES	39
2.2.5.9.	INFORME DE AUDITORÍA.....	41
CAPITULO III		43
3.	PROPUESTA	43
TEMA.....		43
INTRODUCCIÓN		43
DESARROLLO.....		43
CAPITULO IV.....		53
4.	ANÁLISIS DE LA PROPUESTA	53
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFÍA		56
ANEXOS.....		57

ÍNDICE DE TABLA

<i>Tabla 1 Papeles de trabajo y sus usos</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 2 Documentos para solicitud de Crédito.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 3 Matriz DAFO: Diagnostico del Entorno.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 4 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 1.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 2.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 6 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 3.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 7 Análisis de datos de las encuestas– Pregunta 4.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 8 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 5.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 9 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 6.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 10 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 7.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 11 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 8.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 12 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 9.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 13 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 10.....</i>	<i>37</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: PROCESO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 2: CARTERA VENCIDA TOTAL POR DÍAS DE ATRASO.....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 3: CARTERA VENCIDA TOTAL POR AÑO.....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 4: CARTERA VENCIDA TOTAL AÑO 2015.....</i>	<i>68</i>

INTRODUCCIÓN

El proyecto a elaborarse tiene como propósito la realización de un diseño de una auditoría de gestión que permita evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles en el área de ventas con respecto a la recuperación de la cartera de la Empresa METALHIERRO S.A, con el propósito de que el siguiente diseño sirva como guía o base de evaluación para las diferentes áreas que los representantes consideren estén teniendo problemas, mediante el cual se puedan establecer alternativas de solución.

El diseño de auditoría es realizado con el propósito de que la empresa concientice de lo importante que es la evaluación de cada uno de los procesos de su entidad para conocer sus fortalezas y debilidades y poder establecer estrategias empresariales que mejoren la organización de la misma y a su vez generen beneficios económicos y sociales.

Luego de la realización del diseño de auditoría basado en el área de ventas respecto a la recuperación de cartera se propone a la Empresa Acciones de mejora mediante la generación de un **Manual de Procedimientos** para el área involucrada que sirva de apoyo para los procesos mediante la aplicación de cada uno de las actividades que en él se establecen, disminuyendo errores y aumentando la sostenibilidad de la empresa.

Por lo cual en el presente proyecto se presentan cuatro capítulos importantes que estarán desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se establecerá un marco teórico que estará relacionado con el tema a tratarse, fundamentado específicamente en pequeños conceptos relacionados al diseño de una auditoría de gestión como lo son los sistemas y modelos; de igual manera los procesos relacionados en las ventas y cobranzas de la Empresa METALHIERRO S.A.

En el segundo capítulo se desarrollará un diagnóstico del objeto para lo cual se realizará un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas involucradas utilizando técnicas específicas como un análisis interno y externo de la

empresa, encuestas, entrevistas, cuestionarios, hoja de trabajo, entre otros; con el propósito de emitir un informe profesional para la correcta toma de decisiones, según nuestro diseño de auditoría.

En el tercer capítulo se propondrá a la empresa un manual de procedimientos para el área de ventas y cobranzas como base y apoyo para mejorar sus estrategias; dentro de la misma se detallará el proceso específico, los métodos de cálculos, la baja de cuentas incobrables y las provisiones.

En el cuarto y último capítulo se realizará el análisis respectivo de la propuesta a presentarse para la cual se detallarán los beneficios que la misma proporcionará a la institución para mejorar la recaudación de sus cuentas incobrables.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. QUE ES GESTIÓN

Maritza Hernández (1997) en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.¹

Antonia Herrera (1985) Define a la gestión como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad.

Mediante la aplicación de estos dos conceptos podemos determinar que la Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

1.2. SISTEMA DE GESTIÓN

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J. DE ROSNAY).

Reinaldo Ramírez Dala en su artículo sobre **Liderazgo y Mercadeo** establece que un sistema de gestión está definido como el “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr esos objetivos”

Es decir, que el sistema de gestión es un conjunto de herramientas que permiten generar un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.²

¹ Maritza Hernández (1997) TESIS DE DOCTORADO EN GESTIÓN
<http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>

² Sistema de Gestión
<http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>

1.3. MODELO DE GESTIÓN

Un modelo de gestión es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece.

1.4. DISEÑO DE AUDITORÍA

Es un procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Para poder planificar las auditorías podemos establecer un diseño de auditoría interna mediante un Programa de auditorías o un Plan de auditorías.³

1.5. AUDITORIA DE GESTIÓN

Según el criterio del autor CORRAL, A. (2011) en su Manual de auditoría establece a la auditoría de gestión como aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.⁴

MALDONADO, Milton K.; en su libro “AUDITORÍA DE GESTIÓN”; (2001; Pág. 14), señala que La Auditoría de Gestión “es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos”⁵

³ Diseño de una Auditoria <http://www.gerencie.com/diseño-de-una-auditoria-interna.html>

⁴ CORRAL, A. (2011) Manual de auditoría.

⁵ MALDONADO, Milton K. Auditoría de gestión

En relación a lo anterior se determina que la Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

1.6. VENTAS Y COBRANZAS

La venta es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio.

Según el autor George R. Terry en 1953 en su libro principios de la administración establece a la cobranza como el recaudo, cartera, coberturas, normatividad, contratos de condiciones uniformes que permite realizar un proceso sistemático de la Gestión comercial.⁶

1.7. CARTERA VENCIDA

Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

1.8. CRÉDITO COMERCIAL

Es el aplazamiento en el pago que las empresas conceden a sus clientes en una transacción comercial de compra venta de bienes o servicios.⁷

1.9. OBJETIVO DEL CRÉDITO

El objetivo principal del crédito es incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente y de esta forma cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

⁶ George R. Terry (1953) libro Principios de la Administración

⁷ Irene Fuentes concepto de crédito publicado en www.mercadeoypublicidad.com

1.10. PROCESO DE VENTAS

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta " es una secuencia lógica que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".⁸

1.11. PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de "volver a prestar"; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

Los procedimientos de cobranza deben de ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de cuentas por pagar.⁹

La Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y

⁸ Stanton, Etzel y Walker, libro "Fundamentos de Marketing"

⁹ Thelma Gómez, 2009 EL Universal publicado en: <http://www.gestiopolis.com/procesos-cobranza-enfoque-axiologico/>

eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación,

a) Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

b) Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?

d) Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o

disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?

f) Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

i) Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO

2.1. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Una propuesta de una auditoría de Gestión es un conjunto de fases que se complementan para formar el análisis de un proceso que se está llevando a cabo actualmente y demostrar la confiabilidad que el mismo le brinda a una empresa.

El diseño de auditoría que se plantea para el área de ventas con respecto a la recuperación de cartera se desarrolla con la finalidad de establecer mejoras en los procesos y determinar si la gestión es la correcta o no, este diseño servirá como guía para la realización de otras evaluaciones a las demás áreas de la empresa Metalhierro S.A

Los empresarios, dueños de negocios y profesionales vinculados con el ejercicio de la Auditoría conocen y valoran la crucial importancia para el éxito de un negocio que tiene el diseño de la Auditoría, proceso que ayuda a responder a los intereses del negocio y que se convierte en un aliado de los altos mandos que dirigen la entidad, garantizando una correcto uso, control y administración de los recursos materiales, humanos y financieros.

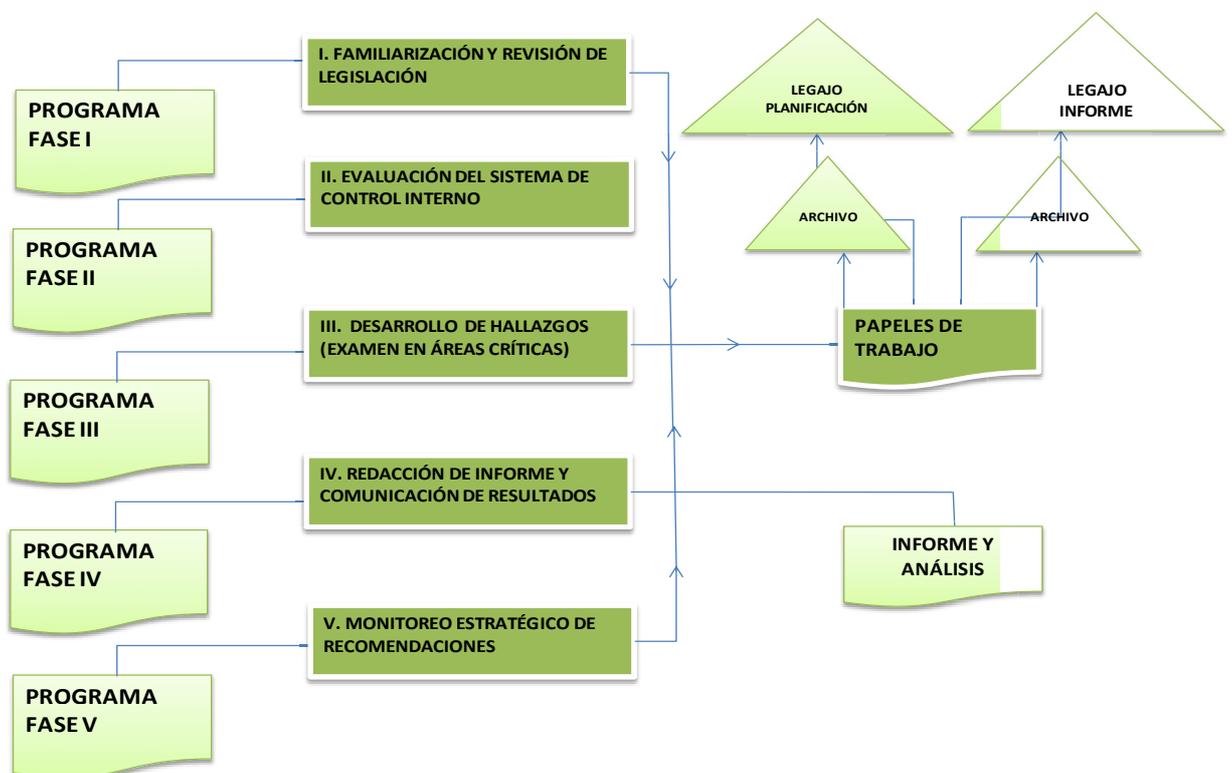


Ilustración 1: Proceso de una auditoría de gestión

Nota: Siguiendo el proceso tradicional de una Auditoría de Gestión las fases I y II pueden agruparse en la planificación, la fase III será denominada Trabajo de campo y las fases IV y V también se agruparán en la comunicación de resultados.

Antes de la realización del diseño de la auditoria se detallarán cada uno de los análisis y papeles de trabajo que se usarán y que son de gran importancia. Los cuales son:

Orden de trabajo	Es un documento en el cual se autoriza la realización de la auditoria, el nombre de los auditores y las fechas de terminación estimada.
Plan de auditoria	Es un documento elaborado días antes de realizar cada auditoría, en el que se presenta de manera detallada los pasos que se van a seguir.
Antecedentes de la organización	Antes de iniciar cualquier auditoria se debe conocer todo sobre la organización desde sus inicios hasta la actualidad.
Proceso a evaluarse	Se deberá realizar un análisis al proceso actual del área involucrada para conocer sus deficiencias.
Análisis interno y externo de la empresa	Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro
Cuestionario de control interno	Es un proceso continuo realizado a la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos.
Evaluación de control interno	Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos y que estos pueden incidir en el logro de los objetivos de la entidad.
Entrevistas	Se la realiza con la finalidad de obtener información que requiere después ser confirmada y documentada.
Encuestas	Se realiza con la finalidad de obtener información de un universo cuyos resultados deber ser posteriormente tabulados.
Hoja de trabajo	Permite establecer los hallazgos para mejorar el rendimiento del proceso.
Reportes de no conformidad	Es un no cumplimiento a un requisito
Informe de auditoría	Dentro de este se establecerán comentarios y conclusiones sobre la entidad y los componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Tabla 1 Papeles de trabajo y sus usos

A continuación se presentará un **DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN** aplicado en este caso al proceso de recuperación de cartera, el mismo que servirá como **EJEMPLO** para en un futuro poder evaluar las demás áreas de la empresa METALHIERRO S.A de acuerdo a cada necesidad y así poder encontrar los riesgos en los que incurre y establecer las mejores estrategias empresariales.

FASE I y II

PLANIFICACIÓN: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE ANTECEDENTES

2.2. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO O ESTUDIO DE CAMPO

2.2.1. ANTECEDENTES Y ORGANIZACIÓN

Fundada en Abril de 1997 con el nombre natural de PEDRO CEDEÑO MERA, contando con sus inicios con un empleado y con el pasar de los años hasta la conformación de la sociedad con un total de 39 empleados estableciéndose como METALHIERRO S.A., desde Febrero del 2009.

Tiene un sinnúmero de artículos que pueden llegarse a contabilizar hasta en 2.500 ítems, clasificados en varias familias (duramil, duratecho, platinas galvanizadas, hierro corrugado, entre otros).

Comercializa, productos en acero (Hierro), para el sector Artesanal, Naval, Industrial y de la Construcción, además una gama de materiales que complementan los trabajos en metalmecánica.

Además ofrece servicios de transporte, servicio de doblez a los clientes que buscan nuestros productos.

2.2.2. PROCESOS DE LA EMPRESA (VENTAS Y COBRANZA)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

1. Cotización
2. Solicitud de crédito
3. Pre-facturación (Orden de compra)
4. Cancelación en Caja y Facturación
5. Bodega (Salida de materiales)

1. COTIZACIÓN

Para realizar la respectiva cotización el cliente es atendido en el área de recepción para luego pasar al departamento de ventas donde el cliente indica cuál es su requerimiento ya que la empresa ofrece diferentes líneas de materiales de construcción, se le pide detalles, nombre, y datos específicos, luego se procede a preguntarle la forma de pago que puede ser al contado (efectivo, cheque al día), crédito (cheque posfechado o factura firmada), tarjetas de crédito,(visa-MasterCard-Cuota fácil-Diners-American Express) o tarjeta de débito.

2. SOLICITUD DE CRÉDITO

La Empresa cuenta con dos tipos de solicitudes de crédito una para personas naturales y otra para personas jurídicas, se le entrega la solicitud respectiva, para ser llenada y adjuntada con los siguientes documentos:

PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de cedula 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de cédula del representante legal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de ruc (si tuviera) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia del certificado de votación del representante legal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de papeleta de votación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia del RUC
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 referencias comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificado bancario original actualizado de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referencia bancaria actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificado comercial original actualizado de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formularios “Conozca a su cliente” y Solicitud de crédito (persona natural) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia del nombramiento del representante legal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formularios “Conozca a su cliente” y Solicitud de crédito (persona Jurídica)

Tabla 2 Documentos para solicitud de Crédito

Luego de esto se le recepta todos los documentos y se envían al departamento financiero, y ellos son los encargados durante el periodo de 5 días en revisar y analizar las referencias comerciales y bancarias.

3. PRE-FACTURACIÓN (ORDEN DE COMPRA)

Luego de ser entregada y aprobada la cotización, se procede a la pre-facturación que es la entrega de un ticket, el cual servirá para acercarse a caja, de la misma forma en el caso de Empresas se le solicita la orden de compra como respaldo, ya que este es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas.

4. CANCELACIÓN EN CAJA Y FACTURACIÓN

Con el ticket que el vendedor entrega luego de haber verificado el material con el cliente, forma de pago, y datos sobre la factura se procede a pasar al área de caja a realizar su cancelación. Luego de cobrado el valor en caja se procede a realizar la factura junto con su guía de remisión

5. BODEGA /SALIDA DE MATERIALES

Luego de emitida la factura el cliente se traslada a la bodega, de acuerdo como se haya establecido la entrega de los materiales ya sea de manera directa con el cliente o por medio del envío de los insumos al lugar que necesite.

(FUENTE: Entrevistas realizadas a los vendedores de la Empresa METALHIERRO S.A)

✚ DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE VENTAS

En la Empresa **METALHIERRO S.A** se ha realizado el proceso de ventas de manera empírica durante todo su desarrollo comercial y económico puesto que dentro de la institución no se ha implementado un manual de procedimientos que sirva como guía para los empleados que laboran dentro de esta área lo que ha provocado que existan irregularidades en el proceso interno al momento de realizar el trámite de la venta junto con el previo análisis del cliente sobre su capacidad de pago.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS

1. Verificación de facturas vencidas
2. Revisión de bitácoras
3. Comunicación con el cliente (llamadas y correo)
4. Visita del vendedor (Cobranza)
5. Instancias Legales

1. VERIFICACIÓN DE FACTURAS VENCIDAS

Este procedimiento les ayuda a verificar en qué estado financiero se encuentra el cliente con la Empresa, se realiza la respectiva revisión para determinar si la factura se encuentra vencida, teniendo como periodo máximo 30 días luego de su registro y dependiendo del cliente se le otorgará un crédito de hasta 60 días.

2. REVISIÓN DE BITÁCORAS

Es un registro detallado interno que deberá realizar cada vendedor para llevar un control sobre la gestión de cobranzas, donde quedará registrado con quien se conversó y la fecha que el cliente prometió acercarse.

3. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE (LLAMADAS Y CORREO)

Luego de revisada la bitácora y verificar que aún no se ha realizado la comunicación con el cliente, empieza la gestión de cobranzas; ya sea por medio de llamadas telefónicas o por medio de correos electrónicos para aclarar alguna duda por si lo hubiera, y así revisar el saldo a pagar de cada uno de los clientes.

4. VISITA DEL VENDEDOR

Luego de llamar al cliente y comunicarnos por correo electrónico se establecerá una fecha para que se acerque a la empresa.

Si hasta la fecha indicada no se obtiene respuesta positiva o no se acerca dicho cliente, se procede a visitarlo para establecer un acuerdo sobre su

deuda, se pacta una forma de pago sea en efectivo, cheque al día, cheques posfechados, y tarjeta de crédito.

5. INSTANCIAS LEGALES

Luego de 6 meses ya agotada todas las maneras de cobranzas el abogado procede a realizar una notificación haciéndole llegar al cliente un escrito para que se acerque a conversar a la empresa para pactar fecha y forma de pago, esto ya sería como última alternativa para poder presionar al cliente que tiene una obligación con la empresa.

(FUENTE: Entrevistas realizadas a los vendedores de la Empresa METALHIERRO S.A)

✚ DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COBRANZAS

El proceso de cobranzas de la empresa **METALHIERRO S.A**, no ha sido regulado por medio de procedimientos establecidos en documentos legalizados por la entidad, por lo que se han entregado créditos a una gran cantidad de clientes sin conocer su capacidad de pago lo que ha provocado que la cartera aumente progresivamente su valor causando falta de liquidez a la empresa.

PLANIFICACIÓN: EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

2.2.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

Se deberá realizar un análisis previo a la institución con la finalidad de determinar el punto específico en el cual se está fallando, el cual está impidiendo lograr las metas propuestas.

2.2.3.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis permitirá a la Empresa determinar el nivel de competencia dentro del mercado y poder desarrollar estrategias de negocios

2.2.3.1.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a “METALHIERRO S.A” un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios.

Dentro de nuestro diagnóstico es necesario recalcar que actualmente la empresa ya se encuentra en las condiciones de ampliar su mercado de acuerdo a la capacidad de producción así como también de la acaparación de clientes.

2.2.3.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Los principales proveedores con los que cuenta “METALHIERRO S.A” para la comercialización de sus productos son:

Proveedores:

- NOVACERO
- IDEAL ALAMBREC
- ACERIMALLAS
- KUBIEC
- TALME
- ABRACOL
- AGA
- MAXIMA
- FERROTORRE
- FEHIERRO

(Fuente: Sistema contable “**SIGNUS**” de la Empresa Metalhierro S.A)

2.2.3.1.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

El análisis del competidor exige cierta investigación y como beneficio adicional un mayor conocimiento del mercado.

Los competidores ya existentes como en nuestro caso, “METALHIERRO S.A” se ve amenazado por el ingreso de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad económica, ofertando los mismos productos por lo que estas deberán aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.

En los últimos años han entrado nuevos competidores al mercado cuencano como son:

- Almacén Zurita
- Ferruzam
- La franquicia Disensa
- Ferrabad

Los cuales son poderosos y acaparan el mercado local, para contrarrestar este fenómeno la empresa METALHIERRO S.A debe defenderse trabajando en políticas de ventas, precios, publicidad, créditos, etc., es decir buscar una estrategia competitiva adecuada.

2.2.3.1.4. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Comprender tendencias de la Industria le permite a cualquier compañía entender lo que sucede en cualquier punto y que pueda afectar su vitalidad y éxito continuo.

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Para METALHIERRO la situación se complica si los sustitutos están más avanzados o pueden ser adquiridos a precios más bajos disminuyendo la utilidad operativa de la empresa. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad. En el negocio ferretero los productos sustitutos existen entre las diferentes marcas como son:

- Edesa
- Franz Viegener
- Adelca
- Cemento Rocafuerte
- Colombit
- Dura techó
- Eurolit
- Intaco
- Tauro

Lo que se debe hacer es tener un stock suficiente de cada uno de los productos en las bodegas para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma ferretería.

2.2.3.1.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

De especial importancia para la viabilidad y el éxito organizacional es el monitoreo del entorno competitivo.

Para METALHIERRO es más difícil competir en un mercado en donde sus competidores estén muy bien posicionados, pues constantemente estará

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones de nuevos productos.

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para "METALHIERRO S.A" son las siguientes:

- Ferretería Ferruzam
- Ferretería Disveca
- Ferretería dipac
- Ferretería ipac
- Ferrabad

Para contrarrestar esta fuerza la empresa debe aprovechar la exclusividad en líneas que posee, dándose a conocer y dando una percepción de calidad de sus servicios a través de la atención al cliente.

2.2.3.2. ANÁLISIS PESTA

Un aspecto importante en este análisis es tener un grado de comprensión acerca de las variables macro que afectan a la empresa y sobre todo aquellas que pueden generar un cambio en su entorno.

2.2.3.2.1. FACTORES POLÍTICOS

El aspecto político ha sido históricamente una de las variables más inestables y que además tienen una influencia considerable en la economía ecuatoriana, debido a la ausencia de políticas y procedimientos actualizados para el manejo de la materia prima afecta sustancialmente en la gestión de procesamiento, almacenaje y consumo, resultando fundamental la adopción de medidas que permitan un control especial en dichos procesos con la finalidad de establecer el uso y el manejo adecuado de la materia prima, la apropiada custodia de las existencias y la adquisición de las mismas.

En la actualidad las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

2.2.3.2.2. FACTORES ECONÓMICOS

La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países.

Actualmente la economía ecuatoriana ha sido manejada de tal forma que el ente gubernamental recaude el suficiente dinero para compensar respecto del gasto público, por esta razón los impuestos subieron tanto para la importación de materia prima como para la facturación del producto terminado ya que la empresa necesita compensar y equilibrar la cantidad incrementada en los impuestos.

2.2.3.2.3. FACTOR SOCIAL

La empresa "METALHIERRO S.A" ha permitido el desarrollo del sector financiero como base para la expansión de los mercados así como la creación de fuentes de trabajo que demanda la elaboración del producto, esto ayuda a disminuir la tasa de desempleo del país, cambiando el estilo de vida de muchos padres de familia, jóvenes y otros. La responsabilidad social que debe tener la empresa se establece en dar oportunidades a las personas, capacitarlas y ofrecerles una remuneración acorde a sus conocimientos y actividades a desempeñar a fin de generar seguridad en las funciones que ejerce.

2.2.3.2.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en maquinarias, equipos, y software; para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

En el sector industrial, en la elaboración de aceros, hay una constante transferencia de nuevas tecnologías e innovación de procesos lo que desemboca en un valor agregado a los productos.

2.2.3.2.5. FACTOR AMBIENTAL

La empresa establece y hace cumplir su política ambiental y comprometerse a ayudar a minimizar los riesgos ambientales.

Con el tiempo el cliente se vuelve más exigente, de hecho en otros países se exige que la empresa proveedora cumpla con altos estándares ambientales, que regulen todos y cada uno de los procesos para evitar contaminación alguna al medio ambiente.

Actualmente es una de las empresas que el país identifica como una industria 100% ecuatoriana que garantiza productos de calidad a precios competitivos con el menor impacto en el medio ambiente.

2.2.4. MATRIZ DAFO ESTRATÉGICO

La matriz DAFO permite evaluar las fortalezas y debilidades internas, y las amenazas y oportunidades externas que afronta la empresa, es decir, será una forma importante validar las estrategias que se han estado llevando a cabo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta cartera vencida por cobrar por la deficiente gestión de cobro • Ausencia de manuales de procedimientos para la gestión de cobro • No existe una planificación de las actividades • Falta de personal en el área de cobranza • Falta de motivación al personal • Sobrecarga laboral del personal • Insuficiente espacio físico • Falta de ventilación e iluminación en el Área 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia en el mercado • Situación económica de los clientes • Incremento de costos de materiales • Cambios en las políticas comerciales • Falta de cultura de pago • Atrasos en la entrega de los productos parte de los proveedores • Condiciones ambientales desfavorables • Afectación de ruidos y polvos exteriores

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de una amplia gama de productos • Precios competitivos y diferenciados frente a la competencia y regidas a las necesidades del mercado • Personal capacitado y experimentado • Facilidades de pago • Inexistencia de tasas de interés sobre los créditos otorgados • Capacidad de atender grandes demandas • Calidad en el servicio brindado • Publicidad del producto a nivel nacional • Infraestructura en buenas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico en el mercado • Alianza estratégica con otras empresas • Precios más bajos • Crecimiento de la demanda • Mejor preparación y formación del personal • Posibilidad de ofrecer más productos a los clientes • Continua y creciente inversión • Sucursales establecidas en la ciudad • Servicios adicionales gratuitos al cliente

Tabla 3 Matriz DAFO: Diagnostico del Entorno

2.2.5. PAPELES DE TRABAJO

2.2.5.1. ORDEN DE TRABAJO

Es el documento mediante el cual se ordena al jefe de grupo realizar una determinada auditoría, estimando el alcance y extensión del trabajo. Además, debe recoger cierta información que muestre los resultados de la auditoría para su procesamiento automatizado.

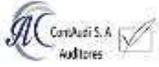
		ORDEN DE TRABAJO No. 001		
GRUPO DE TRABAJO N°1		FP	X	DP
DE	ING. OLGA RENJIFO	PARA: ANDRADE ANCHUNDIA KATHERIN - AUDITOR JEFE DE EQUIPO		
ANTECEDENTES				
TIPO DE COMUNICACIÓN	Escrita	FECHA: 04/07/2016		
ASUNTO	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO.			
OBJETIVO GENERAL	Determinar si el Área de Ventas de la empresa METALHIERRO S.A dispone de procedimientos de gestión eficaces y eficientes y da cumplimiento a las normas legales establecidas.			
PERSONAL ASIGNADO				
KATHERIN ANDRADE ANCHUNDIA - AUDITOR AUXILIAR				
DETERMINACION DEL TIEMPO DE DURACION				
TIEMPO	ESTIMADO	REAL		
FECHA DE INICIO	04/07/2016			
FECHA DE TERMINACION	16/08/2016			
DIAS LABORALES	40 días			
HORAS LABORALES	160 horas			
PROCEDIMIENTOS				
ARCHIVO PERMANENTE				
X	PROGRAMA DE AUDITORIA	X	COMUNICACIÓN RESULTADOS	X
X	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	X	OBTENER ANTECEDENTES	X
X	ASPECTO LEGAL	X	OBTENER EVIDENCIA RAZONABLE	X
X	ASPECTO OPERATIVO		EVALUAR SISTEMAS AUTOMATICOS	
	ASPECTO CONTABLE		REVISAR REGISTRO CONTABLE	X
	RESULTADO DEL ULTIMO EXAMEN DE AUDITORIA	X	ANALIZAR SELECTIVAMENTE	X
		X	INDAGAR, RASTREAR	X
ARCHIVO CONTINUÓ				
			VERIFICAR CONTRATOS	X
X	DEFINIR OBJETIVOS		VERIFICAR CALCULOS	
X	EVALUAR CONTROL INTERNO	X	INSPECCIÓN FÍSICA	
X	ENTREVISTA		REALIZAR ARQUEOS	
X	CUESTIONARIO		INVENTARIOS	
LINEAMIENTO		CUALQUIER OTRA PRACTICA QUE SE PUEDA ADICIONAR		
RESPONSABLE ORDEN		RESPONSABLE DE LA EJECUCION		
NOMBRE: ING. OLGA RENJIFO		NOMBRE: SRA. KATHERIN ANDRADE ANCHUNDIA		
FIRMA		FIRMA		

2.2.5.2. PLAN DE AUDITORÍA

Es un documento elaborado días antes de realizar cada auditoría, en el que se presenta de manera detallada los pasos que se van a seguir.

		PLAN DE AUDITORIA <i>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A, PARA EVALUAR LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES DEL DEPARTAMENTO Y DE NORMATIVAS LEGALES.</i>			P/T PA-001 KGAA
EMPRESA: METALHIERRO S.A		AUDITOR: KATHERIN ANDRADE			
PERIODO: 2015		PROCESO: RECUPERACION DE CARTERA			
No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/	ELAB.POR	OBSERVACIONES	
1	Visite las instalaciones de la empresa para efectuar un diagnóstico preliminar y elabore una narrativa de la visita.	VI-001	KGAA		
2	Realice entrevistas informales al personal involucrado para obtener información de la Empresa.	E-001	KGAA		
3	Efectúe reunión de Inicio y Plan general de auditoría.	PG-001	KGAA		
4	Solicite información documentada de la empresa, Misión, Visión, Antecedentes, Objetivos, estrategias.		KGAA		
5	Realizar entrevistas formales	E-001	KGAA		
6	Solicite y verifique la estructura orgánica de la empresa.		KGAA		
7	Desarrollo del análisis interno y externo de la institución		KGAA		
8	Elabore el cuestionario de control interno	CI-001	KGAA		
9	Evalúe el control interno, análisis del riesgo y determine el nivel de confianza.	AR-001	KGAA		
10	Elabore encuestas a vendedores para conocer los beneficios del área de venta y recuperación de cartera.	EC-001	KGAA		
11	Aplique herramientas de gestión: Análisis Foda.		KGAA		
12	Elabore matrices y cédulas de hallazgos.		KGAA		
13	Evalúe la matriz de conformidad legal, defina no conformidades, socialice y revise con representantes legales de la empresa.	RNC-001	KGAA		
14	Elabore Informe Final.		KGAA		
15	Presente Informe Final		KGAA		
PREPARADO POR :		REVISADO POR :		APROBADO :	Pág. No.
Nombre: ANDRADE KATHERIN		Nombre: ANDRADE KATHERIN		Nombre: ANDRADE KATHERIN	
Fecha: 05/07/2016 Firma		Fecha: 05/07/2016 Firma		Fecha: 05/07/2016	

2.2.5.3. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P/T CI- 001
ENTIDAD		METALHIERRO S.A					
OBJETIVO		EVALUACION DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA EN LA EMPRESA METALHIERRO S.A					
PROCESO		RECUPERACION DE CARTEA					
DIRIGIDO A:		<u>ING. OLGA RENGIFO</u>					
CARGO:		<u>JEFE DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</u>					
N°.	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	SI	NO	TOT AL	CA LIF.	OBSE RVA CION ES	
1	¿Cuentan con un manual de procedimientos para el proceso de recuperación de cartera?		NO	10	0		
2	¿Cuenta con un personal capacitado para la aprobación de los créditos?	SI		10	8		
3	¿Existe una persona encargada de notificar a los clientes en caso de morosidad?	SI		10	10		
4	¿El sistema informático refleja la información financiera de cada cliente de manera completa y exacta?	SI		10	10		
5	¿Mantiene capacitaciones constantes para el personal que se encuentra en el área de ventas y recuperación de cartera?	SI		10	8		
6	¿Se efectúa el registro pertinente y oportuno de cuentas incobrables?		NO	10	0		
7	¿Se realiza la baja de las cuentas incobrables?	SI		10	8		
8	¿Existen controles que garanticen la recuperación de la cartera?	SI		10	6		
9	¿Se lleva un registro detallado de los documentos que respaldan un crédito?	SI		10	10		
10	¿Se realizan informes para medir el desempeño de los cobros?	SI		10	10		
TOTAL				100	70		
ELABORADO POR: KATHERIN ANDRADE			APROBADO POR: KATHERIN ANDRADE				
REVISADO POR: KATHERIN ANDRADE			FECHA:				

	<h2>EVALUACIÓN DEL RIESGO</h2>		P/T ER- 001																		
ENTIDAD	METALHIERRO S.A																				
OBJETIVO	EVALUACION DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA EN LA EMPRESA METALHIERRO S.A																				
PROCESO	RECUPERACION DE CARTERA																				
NIVEL DE CONFIANZA			NIVEL DE RIESGO																		
NC= CT/PT*100			NR= 100 – NC																		
NC= 70/100*100			NR= 100 – 70																		
NC= 70%			NR= 30 %																		
NIVEL DE CONFIANZA MODERADO			NIVEL DE RIESGO MODERADO																		
PRUEBA DE AUDITORÍA APLICABLE PRUEBAS DE DOBLE PROPÓSITO																					
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #800000; color: white;">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #800000; color: white;">BAJO</th> <th style="background-color: #800000; color: white;">MODERADO</th> <th style="background-color: #800000; color: white;">ALTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15% - 50%</td> <td style="text-align: center;">51% - 75%</td> <td style="text-align: center;">76% - 95%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">85% - 50%</td> <td style="text-align: center;">49% - 25%</td> <td style="text-align: center;">24% - 5%</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #008080; color: white;">ALTO</th> <th style="background-color: #008080; color: white;">MODERADO</th> <th style="background-color: #008080; color: white;">BAJO</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #008080; color: white;">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </table> <p style="margin-top: 20px;">La matriz de confianza y riesgo del cuestionario de cumplimiento al sistema de gestión de calidad aplicado a los procesos de la empresa nos muestra un nivel de confianza MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO.</p>				NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%	ALTO	MODERADO	BAJO	NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA																					
BAJO	MODERADO	ALTO																			
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%																			
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%																			
ALTO	MODERADO	BAJO																			
NIVEL DE RIESGO																					
OBSERVACIONES:	ELABORADO POR: KATHERIN ANDRADE	APROBADO POR: KATHERIN ANDRADE																			
	REVISADO POR: KATHERIN ANDRADE	FECHA:																			

		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P/T CI-002
ENTIDAD		METALHIERRO S.A					
OBJETIVO		EVALUACION DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA EN LA EMPRESA METALHIERRO S.A					
PROCESO		RECUPERACION DE CARTEA					
DIRIGIDO A:		<u>ING. PEDRO CEDEÑO MERA</u>					
CARGO:		<u>GERENTE GENERAL</u>					
Nº.	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO AL GERENTE	SI	NO	TOTAL	CALIF	OBSERVACIONES	
1	¿Se ha implementado un manual de procedimientos para el proceso de recuperación de cartera?		NO	10	0		
2	¿Se ha delegado por escrito las funciones del personal del departamento de créditos y cobranzas?	SI		10	8		
3	¿Cree usted que la infraestructura de la empresa está en condiciones adecuadas?	SI		10	7		
4	¿Es adecuada la custodia física de los documentos que respalden las cuentas por cobrar?	SI		10	9		
5	¿Se implementan capacitaciones constantes al personal del área de recuperación de cartera y ventas?	SI		10	10		
6	¿Implementan montos máximos y mínimos para la otorgación de un crédito?		NO	10	0		
7	¿Obtiene informes periódicos de la cartera vencida?	SI		10	8		
8	¿Se analizan detalladamente los créditos a otorgar en base a los clientes?	SI		10	9		
9	¿Se han adquirido sistemas informáticos actualizados para las áreas de recuperación de cartera y ventas?	SI		10	10		
10	¿Se mantienen controles periódicos al personal del área de recuperación de cartera y ventas?	SI		10	10		
TOTAL				100	71		
ELABORADO POR: KATHERIN ANDRADE			APROBADO POR: KATHERIN ANDRADE				
REVISADO POR: KATHERIN ANDRADRE			FECHA:				

	EVALUACIÓN DEL RIESGO		P/T ER - 002																		
ENTIDAD	METALHIERRO S.A																				
OBJETIVO	EVALUACION DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA EN LA EMPRESA METALHIERRO S.A																				
PROCESO	RECUPERACION DE CARTERA																				
NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO																			
NC= CT/PT*100		NR= 100 – NC																			
NC= 71/100*100		NR= 100 – 71																			
NC= 71%		NR= 29 %																			
NIVEL DE CONFIANZA MODERADO		NIVEL DE RIESGO MODERADO																			
PRUEBA DE AUDITORÍA APLICABLE PRUEBAS DE DOBLE PROPÓSITO																					
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #00aaff; color: white;">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #00aaff; color: white;">BAJO</th> <th style="background-color: #00aaff; color: white;">MODERADO</th> <th style="background-color: #00aaff; color: white;">ALTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15% - 50%</td> <td style="background-color: #00aaff; color: white; text-align: center;">51% - 75%</td> <td style="text-align: center;">76% - 95%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">85% - 50%</td> <td style="background-color: #90ee90; text-align: center;">49% - 25%</td> <td style="text-align: center;">24% - 5%</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #90ee90; color: white;">ALTO</th> <th style="background-color: #90ee90; color: white;">MODERADO</th> <th style="background-color: #90ee90; color: white;">BAJO</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #90ee90; color: white;">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </table> <p data-bbox="268 1361 1465 1458" style="text-align: center;">La matriz de confianza y riesgo del cuestionario de cumplimiento al sistema de gestión de calidad aplicado a los procesos de la empresa nos muestra un nivel de confianza MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO.</p>				NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%	ALTO	MODERADO	BAJO	NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA																					
BAJO	MODERADO	ALTO																			
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%																			
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%																			
ALTO	MODERADO	BAJO																			
NIVEL DE RIESGO																					
OBSERVACIONES:	ELABORADO POR: KATHERIN ANDRADE	APROBADO POR: KATHERIN ANDRADE																			
	REVISADO POR: KATHERIN ANDRADE	FECHA:																			

2.2.5.4. ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron realizadas el día 13 de julio del presente año a las personas involucradas dentro de la Auditoria como lo es el Gerente General y a la Jefa del departamento de cobranzas, quienes fueron participes colaboradores de las siguientes preguntas.

ENTREVISTA (GERENTE GENERAL)

	ENTREVISTAS AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A, PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO.	P/T E-001 KGAA
EMPRESA: OBJETIVO:	METALHIERRO S.A OBTENER INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA CONOCER LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS UTILIZADOS	PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA
NOMBRE: ING. PEDRO CEDEÑO MERA FUNCIÓN /CARGO: GERENTE GENERAL		
1. ¿Cuál es el proceso que se realiza en el departamento de venta? El departamento de ventas es el mas fuerte dentro de la empresa por ende es el motor de todo, sin las ventas el negocio no podría marchar, dentro del proceso de ventas se establecen los materiales, los costos, la forma de pago y las condiciones de cada cliente.		
2. ¿Cuáles son las políticas que se ejercen dentro del departamento de ventas? Las políticas del área de ventas inician con la buena atención al cliente y ofrecer productos de calidad al mejor costo y sin intereses al consumidor.		
3. ¿Cómo garantiza la eficiencia y el cumplimiento del reglamento de trabajo en el departamento de ventas? La eficiencia de las ventas es garantizado mediante las evaluaciones que se le realizan a los empleados periodicamente determinando la variación de los indicadores de desempeño del personal.		
4. ¿Cuáles son los tipos de documentos que se solicitan al momento de otorgar un crédito? Para otorgar un crédito primero se ve si el cliente tiene capacidad de pago para luego solicitarle: la solicitud de crédito, copia de ruc, referencias bancarias, referencias comerciales.		
5. ¿Si un cliente solicita la devolución de un producto cuáles son las medidas a realizar y cuál es el tiempo estipulado? Se inicia preguntando porqué se va a realizar la devolución y se verifica que el producto esté en las mismas condiciones que fue entregado, luego se realiza una nota crédito la cual deberá ser firmada por la persona a la cual se le emitió la factura y el tiempo estipulado para aceptar una devolución es de 8 días.		

6. ¿Existe un indicador de gestión que determine la variación de las ventas mensuales?

Si, a todos los vendedores se los evalúa para conocer que cantidad fue vendida esa semana en comparación con las anteriores.

7. ¿En caso de que el sistema colapse cómo se procede con el proceso de venta?

Aún se está analizando esta condición ya que sin el sistema no se sabría que hacer, se están realizando listas de precios, clientes y deudas para tener documentos físicos.

8. ¿Cuáles son las capacitaciones que se le brindan al personal del área de ventas?

Se está capacitando al personal muy seguido siempre en atención al cliente, en ventas y cobranzas para el mejoramiento de todos.

9. ¿Se realizan los respectivos informes para medir el desempeño de los vendedores?

Si se realizan informes diarios y mensuales para luego realizar la tabulación y como se dijo anteriormente conocer el desempeño de los vendedores.

10. ¿Considera que debería existir alguna mejora en el departamento de ventas?

Si, específicamente se deberían buscar alternativas de solución en el caso de que el sistema colapse, contar con otro método ya que sin el sistema no se podría facturar ni tener constancia de nada

PREPARADO:

Nombre: KATHERIN ANDRADE

REVISADO:

Nombre: KATHERIN ANDRADE

APROBADO:

Nombre: KATHERIN ANDRADE

Pag. No

Entrevista (JEFE DE COBRANZAS)

	<h3 style="margin: 0;">ENTREVISTAS</h3> <p style="margin: 0; font-size: small;">AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A, PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO.</p>	<p style="margin: 0; font-weight: bold; font-size: large;">P/T E-001</p> <p style="margin: 0; font-weight: bold;">KGAA</p>
<p style="margin: 0;">EMPRESA:</p> <p style="margin: 0;">OBJETIVO:</p>	<p style="margin: 0;">METALHIERRO S.A</p> <p style="margin: 0;">OBTENER INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA CONOCER LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS UTILIZADOS</p>	<p style="margin: 0;">PROCESO:</p> <p style="margin: 0;">RECUPERACIÓN DE CARTERA</p>
<p>NOMBRE: ING. OLGA RENGIFO</p> <p>FUNCIÓN /CARGO: JEFE DE COBRANZAS</p>		
<p>1. ¿Cuáles son los métodos de cobranzas aplicados?</p> <p>Los métodos de cobranzas son: llamadas telefónicas, correos, visitas del vendedor, reuniones con el cliente y en última instancia la notificación del abogado.</p>		
<p>2. ¿Considera que el proceso de otorgación de crédito es adecuado y por qué?</p> <p>Si es el adecuado por que se realiza la verificación o capacidad de pago del cliente y se le solicitan documentos pertinentes para su evaluación antes de otorgar el crédito.</p>		
<p>3. ¿Qué medidas son tomadas para los créditos que no se puede recuperar?</p> <p>Hasta ahora los créditos mas altos se han podido recuperar con los métodos anteriormente dichos, realizando toda la gestión necesaria, y por lo general siempre se llega a un acuerdo con el cliente.</p>		
<p>4. ¿Se realizan los respectivos informes para medir el desempeño de los cobros realizados?</p> <p>Si se realiza un informe por cada cliente y cada vendedor lleva un control de los pagos hechos los cuales son comunicados a cobranzas así mismo como las facturas vencidas.</p>		
<p>5. ¿Han existido variaciones significativas en el índice de recuperación de cartera en el último año?</p> <p>Si se ha recuperado bastante cartera en el último año en comparacion al año anterior, las más difíciles son las de años mas antiguos.</p>		

<p>6. ¿En caso de que el sistema colapse cómo se procede con el proceso de recuperación de cartera?</p> <p>Aparte de registrar en el sistema los cobros realizados también se lleva un control en una agenda</p>			
<p>7. ¿Se efectúa el registro pertinente y oportuno de cuentas incobrables?</p> <p>Si, luego de que el cliente se acerca a cancelar en efectivo, cheque o tarjeta se realiza el registro de forma inmediata</p>			
<p>8. ¿Cómo se realiza la baja de cuentas incobrables?</p> <p>Solo se han realizado baja de cuentas incobrables a rubros no mayores a \$50 dólares, por lo general si se llega a cobrar la mayoría de deudas</p>			
<p>9. ¿Cuál es el procedimiento y el plazo para dar inicio a un juicio legal con el cliente?</p> <p>El crédito es de máximo 2 meses, y el plazo para iniciar un juicio legal es a partir de los 6 meses en los cuales no se ha llegado a ningún acuerdo con el cliente.</p>			
<p>10. ¿En relación a la pregunta anterior cual sería el compromiso del cliente para no llegar a las instancias legales?</p> <p>Llegar a un convenio de pago con la empresa, dejar cheques posfechados o en cualquier caso buscar un medio para cancelar su deuda</p>			
<p>PREPARADO: Nombre: KATHERIN ANDRADE</p>	<p>REVISADO: Nombre: KATHERIN ANDRADE</p>	<p>APROBADO: Nombre: KATHERIN ANDRADE</p>	<p>Pag. No</p>

2.2.5.5. ENCUESTA

La encuesta fue realizada a los vendedores de la Empresa Metalhierro S.A el día 13 de julio del 2016 con la finalidad de analizar los procesos de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron. **(VER ANEXO 1 – pág.56-57)**

2.2.5.6. ANÁLISIS DE DATOS

PREGUNTA 1.- ¿EXISTE UN MANUAL DE VENTAS Y COBRANZAS QUE ASEGURE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO?

TABLA # 1

Tabla 4 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 1

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SI	0	0%
b. NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Dentro de las encuestas realizadas al área de ventas y recuperación de cartera de la Empresa METALHIERRO S.A buscamos conocer si cuenta con un manual de ventas y cobranzas que asegure la efectividad en el cumplimiento de sus procesos, obteniendo como resultado: SI 0% y NO en un 100% lo cual provoca falta de organización laboral.

PREGUNTA 2.- ¿CREE USTED QUE LAS POLÍTICAS DE VENTAS SON CUMPLIDAS POR TODO EL PERSONAL DEL ÁREA?

TABLA # 2

Tabla 5 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 2

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SI	7	100%
b. NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Continuando con el análisis de las encuestas obtuvimos como resultado que los trabajadores si cumplen con las políticas establecidas en el área de Ventas, puesto que como resultado de las encuestas se obtuvo un 100% positivo, demostrando que cuentan con una oportuna gestión de venta.

PREGUNTA 3.- ¿CÓMO CALIFICARÍA EL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO DE LA EMPRESA?

TABLA # 3

Tabla 6 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 3

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. MUY BUENO	1	14,29%
b. BUENO	6	85,71%
c. MALO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera
Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: De acuerdo a los resultados de las encuestas el proceso de otorgación de cartera de la empresa “METAL HIERRO S.A” tiene un buen rendimiento y se evidenció con un total de 85,71% en la opción Bueno y 14,29% en Muy bueno, por lo que se determinó que si se está ejecutando una adecuada gestión.

PREGUNTA 4.- ¿RECIBE USTED CAPACITACIONES CONSTANTES PARA EL MEJORAMIENTO EN TEMAS DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA?

TABLA # 4

Tabla 7 Análisis de datos de las encuestas– Pregunta 4

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SI	7	100%
b. NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera
Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Concluida el total de las encuestas obtuvimos como resultado que los trabajadores si reciben capacitaciones constantemente de acuerdo al área y a las necesidades que se presenten con el fin de lograr innovar y poder acaparar nuevos clientes que beneficien a la empresa, puesto que como resultado de las encuestas se obtuvo un 100% positivo.

PREGUNTA 5.- ¿POR QUÉ MEDIOS RECIBE LAS CAPACITACIONES CONSTANTES PARA LE MEJORAMIENTO EN TEMAS DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA?

TABLA # 5

Tabla 8 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 5

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. MANUAL INTERNO	0	0%
b. CAPACITACIÓN EXTERNA	6	85,71%
c. ASESORÍA	1	14,25%
d. OTRAS	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Se determinó que las capacitaciones realizadas en la empresa “METALHIERRO S.A” se desarrollan casi en su totalidad por medio de capacitaciones externas, debido a que este obtuvo un mayor resultado con 85,71%, y un 14,25% mediante Asesorías.

PREGUNTA 6.- ¿SE VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES POR PARTE DEL PERSONAL?

TABLA # 6

Tabla 9 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 6

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SI	7	100%
b. NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Concluida el total de las encuestas obtuvimos como resultado que los trabajadores de la Empresa “METAL HIERRO S.A” ejecutan con eficiencia el cumplimiento de las capacitaciones obtenidas, ya que se obtuvo un resultado totalmente positivo.

PREGUNTA 7.- ¿EN LA EMPRESA SE ELABORAN INFORMES DE VENTAS Y COBRANZA PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL ÁREA?

TABLA # 7

Tabla 10 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 7

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SI	7	100%
b. NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se logró determinar que la empresa si realiza informes de ventas y cobranza como un indicador para medir la correcta gestión en las áreas determinadas, con lo cual mantienen un eficiente control sobre las metas que desean alcanzar.

PREGUNTA 8.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN INFORMES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL?

TABLA # 8

Tabla 11 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 8

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. DIARIOS	7	33,33%
b. SEMANALES	7	33,33%
c. MENSUALES	7	33,33%
TOTAL	21	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Dentro de las encuestas realizadas a los empleados y directivos de la empresa, se encontró que los informes de desempeño del personal se realizan Diariamente, Semanalmente y Mensualmente de forma equitativa, ya que se obtuvo una igualdad en los resultados de 33,33% en los tiempos antes mencionados.

PREGUNTA 9.- ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA CARTERA POR COBRAR DE ACUERDO A SU CRITERIO?

TABLA # 9

Tabla 12 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 9

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SATISFECHO	4	57,14%
b. MUY SATISFECHO	3	42,86%
c. POCO SATISFECHO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación: Concluida con el total de las encuestas obtuvimos un resultado Satisfactorio relacionado a la Cartera por cobrar ya que se obtuvo un 57,14% lo que significa que se tiene ingresos que en un tiempo determinado se convertirá en disponible para la empresa.

PREGUNTA 10.- ¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS ANTERIORES AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA?

TABLA # 10

Tabla 13 Análisis de datos de las encuestas – Pregunta 10

Indicadores	Frecuencia	% Frecuencia
a. SI	7	100%
b. NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Área de Ventas y Recuperación de cartera

Elaborado por: Katherin Andrade

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados obtenidos se pudo precisar que en la EMPRESA METAL HIERRO S.A se han realizado Auditorías anteriores en el Departamento de ventas y recuperación de cartera, ya que se obtuvo un resultado totalmente positivo.

FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS

2.2.5.7. HOJA DE TRABAJO

	HOJA DE TRABAJO			P/T HT-001 KGAA
EMPRESA: OBJETIVO:	METALHIERRO S.A Determinar los hallazgos para mejorar el rendimiento del proceso de recuperación de cartera en el área de ventas.			PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA
COMPONENTE	CRITERIO	SITUACIÓN	PROCEDIMIENTO	PROPUESTA
Manual de procedimientos en el área de ventas y cobranza	La empresa debe implementar manuales de procedimientos de ventas y cobranza	Se realiza el procedimiento de manera empírica	Se aplicará en el área de ventas y cobranzas atención al cliente, cotización, cobro, facturación y entrega del producto. Llevando un control de los pagos respectivo	Elaboración de un manual de gestión de cobranza en la Empresa Metalhierro S.A
Gestión de Cobranza	La empresa debe desempeñar una mejor gestión de cobranza mediante metas estratégicas	Deficiente gestión de cobranza en la empresa METALHIERRO S.A por la razón de realizarse de manera empírica.	Aplicación de estrategias de cobranza basadas en las políticas establecidas para ser aprobada por la Gerencia General, dirigido al personal involucrado.	Recepción de documentos, Realizar llamadas, correos y visitas, Revisar mensualmente los créditos a los clientes y depuración de cuentas incobrables.
Infraestructura	Norma ISO 9001 Requisito 6.3 infraestructura	Descuido en las instalaciones de la Empresa en el área de ventas	Realización del mantenimiento en el Área de ventas, cobranzas y por ende en sus áreas de apoyo, mejorando la imagen de la empresa y asegurando la satisfacción del cliente	Realizar registros de mantenimiento del área de manera semestral, o de acuerdo a sus necesidades
PREPARADO: Nombre: KATHERIN ANDRADE		REVISADO: Nombre: KATHERIN ANDRADE	APROBADO: Nombre: KATHERIN ANDRADE	Pag. No

2.2.5.8. REPORTES DE NO CONFORMIDADES

2.2.5.8.1. REPORTE #001 (VER ANEXO 2 – pag.58)

RUC: 1391757824001	CLIENTE:	METALHIERRO S.A	FOLIO #	001
FUNCIÓN/ÁREA/PROCESO	PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA		PLANTA	
NORMA Y CLÁUSULA	NORMAS ISO 9001:2008 Requisito 4.2.2 manual de calidad literal a) y b) REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO ART. 11 PÁRRAFO 1			
SECCIÓN #1 DETALLES DE LA NO CONFORMIDAD				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE VENTAS Y COBRANZAS				
Dentro de la investigación realizada a la Empresa METALHIERRO S.A se evidenció como una de sus falencias en el Proceso de recuperación de cartera la Falta de manuales de procedimientos en el área de ventas y recuperación de cartera.				
AUDITOR	KGAA	RECONOCIMIENTO DEL REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN	CATEGORÍA N/A	
FECHA	29/07/2016			
SECCIÓN #2 PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO POR EL AUDITADO				
ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ (¿CÓMO / PORQUÉ PASÓ?)				
En el análisis efectuado en la Empresa METALHIERRO S.A logramos determinar la falta de un manual de procedimientos; causado por una mala gestión administrativa por parte de la máxima autoridad, lo que ha generado en las áreas auditadas una baja organización por parte del personal que se desempeña en los diferentes cargos.				
CORRECCIÓN (ARREGLO INMEDIATO) CON FECHAS DE TERMINACIÓN:			01/10/2016	
Luego del análisis realizado se llegó a la conclusión que la Empresa deberá implementar inmediatamente un manual de procedimientos para el área de ventas y cobranzas, para mejorar la eficiencia del personal y por ende una estabilidad económica y laboral.				
ACCIÓN CORRECTIVA (PARA PREVENIR LA REOCURRENCIA) CON FECHAS DE TERMINACIÓN:			01/01/2017	
Realizar las capacitaciones respectivas del manual de procedimientos a implementarse con el fin de ser cumplido a cabalidad por el personal de las áreas involucradas, y supervisar de manera periódica la ejecución del mismo.				
REVISIÓN Y ACEPTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA POR EL "AUDITOR"				
REPRESENTANTE DEL AUDITADO	KGAA	FECHA:	01/02/2017	
SECCIÓN #3 DETALLES DE LA VERIFICACIÓN POR EL AUDITOR				
PARA LA RESPECTIVA VERIFICACIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS SE DEBERÁN ANALIZAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS QUE COMPRUEBEN SU INSTAURACIÓN:				
<ul style="list-style-type: none"> - El manual de procedimientos de las áreas (ventas y cobranza) - Plan anual de capacitaciones - Certificados de asistencia de capacitación - Verificación personal del cumplimiento del proceso 				
SECCIÓN # 4 RNC CERRADA POR EL AUDITOR (FECHA)			NOMBRE DEL AUDITOR LIDER	
25/07/2016			KATHERIN ANDRADE ANCHUNDIA	

2.2.5.8.2. REPORTE #002 (VER ANEXO 3 – pág. 59 y 60)

RUC: 1391757824001	CLIENTE:	METALHIERRO S.A	FOLIO #	002
FUNCIÓN/ÁREA/PROCESO	PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA		PLANTA	
NORMA Y CLÁUSULA	NORMAS ISO 9001:2008 requisito 6.3 infraestructura			
SECCIÓN #1 DETALLES DE LA NO CONFORMIDAD				
INADECUADA GESTIÓN EN LA INFRAESTRUCTURA				
<p>Dentro de la investigación realizada a la Empresa METALHIERRO S.A se evidenciaron ciertas falencias en el Proceso de recuperacion de cartera en el área de ventas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado ambiente de trabajo (aglomeración de clientes) - Espacio insuficiente en las diferentes áreas - Instalaciones electricas sin seguridad - Calidad del aire y ventilación poco adecuadas 				
AUDITOR	KGAA	RECONOCIMIENTO DEL REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN	CATEGORÍA	
FECHA	29/07/2016		N/A	
SECCIÓN #2 PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO POR EL AUDITADO				
ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ (¿CÓMO / PORQUÉ PASÓ?)				
<p>Las diversas falencias que se presentan en el área de ventas y recuperación de cartera nacen a raíz de ciertos descuidos por parte de la administración, como lo es la infraestructura de la institución entre lo que se encuentra el espacio ya que no se cuenta con la dimensión necesaria para atender a los clientes de la mejor manera, tambien evidenciamos que la calidad del aire y ventilación son poco adecuadas puesto que ingresa polvo del exterior y el área de ventas es un lugar abierto poniendo en riesgo la salud de los trabajadores, ciertas conexiones eléctricas en el área de bodega que se encontraban sin seguridad, estas falencias han causado un ambiente de trabajo inadecuado e inapropiado que afecta directamente a la empresa.</p>				
CORRECCIÓN (ARREGLO INMEDIATO) CON FECHAS DE TERMINACIÓN:			01/10/2016	
<p>Una vez realizada la respectiva evaluación a la empresa se identificó que se debería mejorar las instaciones en el área de ventas especialmente la ventilación asegurando así la conformidad del cliente, así mismo mediante la verificación física se estableció que se deberá proceder al arreglo inmediato de ciertas instalaciones eléctricas del área de bodega evitando accidentes que podrían perjudicar la salud y la integridad de sus empleados.</p>				
ACCIÓN CORRECTIVA (PARA PREVENIR LA REOCURENCIA) CON FECHAS DE TERMINACIÓN:			01/01/2017	
<p>Mediante el análisis realizado a la empresa se deberán tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar el ambiente de trabajo para dar cumplimiento al 100% del proceso, entre las cuales estarán el incremento del espacio físico en el área de ventas para la correcta atención a lo clientes y mejorar demás condiciones que podrían afectar el criterio de los clientes sobre la empresa como las instalaciones sanitarias.</p>				
REVISIÓN Y ACEPTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA POR EL "AUDITOR"				
REPRESENTANTE DEL AUDITADO		FECHA:	01/02/2017	
SECCIÓN #3 DETALLES DE LA VERIFICACIÓN POR EL AUDITOR				
<p>PARA LA RESPECTIVA VERIFICACIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS SE DEBERÁN ANALIZAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS QUE COMPRUEBEN SU INSTAURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro del mantenimiento del local - Demás documentos comprobatorios del proceso. 				
SECCIÓN # 4 RNC CERRADA POR EL AUDITOR (FECHA)			NOMBRE DEL AUDITOR LIDER	
25/07/2016			KATHERIN ANDRADE ANCHUNDIA	

FASE IV Y V
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

2.2.5.9. INFORME DE AUDITORÍA

MOTIVO DEL EXAMEN:

La auditoría de gestión al Proceso de Recuperación de cartera de la Empresa METALHIERRO S.A, se realizó de acuerdo al oficio del 1 de julio del 2016, expedido por el Gerente de la entidad, con la finalidad de evaluar el grado de eficacia, eficiencia y efectividad del proceso.

OBJETIVO GENERAL

Examinar el grado de eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de recuperación de cartera de la Empresa METALHIERRO S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de gestión en el proceso de recuperación de cartera.
- Aplicar indicadores de gestión a todo el proceso de cartera.
- Evaluar la gestión del área de ventas respecto al proceso de recuperación de cartera.

ALCANCE

La auditoría de gestión se realizó en el periodo comprendido del 2015

ENFOQUE

Esta auditoría de gestión se llevó a cabo con el enfoque de eficiencia, eficacia y efectividad del proceso aplicado al área de ventas y recuperación de cartera.

COMPONENTES

La auditoría de gestión se realizó al proceso de Recuperación de Cartera de la Empresa, los subcomponentes que fueron necesarios para llevar a cabo el análisis fueron ventas, bodega, caja y contabilidad.

BASE LEGAL

La empresa METALHIERRO S.A, fue creada en febrero del 2009. Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del examen, son las siguientes:

- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad
- Normativas y Reglamentos internos de la Empresa
- Políticas de ventas

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Mi trabajo se basó en la información proporcionada por la empresa y se fundamenta en las observaciones y evidencias obtenidas durante el proceso de ejecución de la auditoría.

En la EMPRESA METALHIERRO S.A de acuerdo a su respectivo análisis evidenciamos que mantiene altos índices de fortalezas teniendo a favor un personal capacitado que brinda calidad de servicio a sus clientes, cumpliendo sus necesidades mediante precios competitivos y diferenciados frente a la competencia, de igual manera son considerables sus oportunidades contando la capacidad para atender grandes demandas, es así como ha logrado un posicionamiento estratégico fortaleciendo de la mejor manera el proceso de ventas y de cobranza.

Por otra parte las políticas comerciales son cambiantes generando deficiencia en el establecimiento y logro de los objetivos, de la misma forma cuenta con amenazas y debilidades razón por la cual la empresa tiene una alta cartera vencida, por la baja organización en la gestión de cobranza; estos factores conllevan a una afectación financiera, operativa, y administrativa de la Entidad.

La EMPRESA METAL HIERRO S.A debe implementar políticas de cobranza así mismo como un Manual de procedimientos para el cumplimiento de los objetivos departamentales, la aplicación de estrategias de venta y recuperación de cartera vencida, continuar con la eficiente capacitación del personal, logrando una ágil y oportuna atención al cliente, aumentando los ingresos y crecimiento productivo de la empresa.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

TEMA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE VENTAS Y COBRANZAS

INTRODUCCIÓN

Para la Empresa Metalhierro S.A la implementación de un manual de procedimientos para el área de ventas y cobranza es de gran importancia para su crecimiento y desarrollo día a día. El manual permitirá llevar un mejor control de las actividades realizadas por el personal que participa en todo el ciclo de ventas y la cobranza.

“El manual de procedimientos estará sujeto a los cambios que sean necesarios en un futuro con el fin de lograr la efectividad de los procesos y asegurar una rentabilidad a la empresa.”

DESARROLLO

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

1. PROCESO DE VENTAS

1.1. DESCRIPCIÓN:

- 1.1.1. El cliente es recibido en el área de recepción de la manera más cordial siempre con un saludo positivo y seguro.
- 1.1.2. En el departamento de ventas se realiza la respectiva cotización para lo cual el cliente deberá ser atendido por cualquiera de los vendedores

donde el cliente indica cuál es su requerimiento ya que la empresa ofrece diferentes líneas de materiales de construcción, se le pide detalles como: nombre, y datos específicos, normalmente llegan con una lista o muchas veces si tiene dudas se le muestran los materiales ya que son por pulgadas o centímetros.

- 1.1.3. El vendedor deberá darle a conocer al cliente la variedad de medidas y alternativas con el fin de satisfacer de acuerdo a la necesidad, luego se procede a preguntarle la forma de pago que puede ser al contado (efectivo, cheque al día), crédito (cheque posfechado o factura firmada), tarjetas de crédito, (visa-MasterCard-Cuota fácil-Diners-American Express) o tarjeta de débito.
- 1.1.4. Las cotizaciones se realizan personalmente y por correo electrónico y se le hace saber que el envío del material es totalmente gratis.
- 1.1.5. En el caso de que el cliente no cuente con el efectivo necesario se le realizara una solicitud de crédito dependiendo de su capacidad de pago y contando con la aprobación del departamento de crédito y cobranza.
- 1.1.6. La Empresa cuenta con dos tipos de solicitudes de crédito una para personas naturales y otra para personas jurídicas, deberá ser llenada y adjuntada con todos los documentos necesarios.
- 1.1.7. Se receptorán todos los documentos y se enviarán al departamento financiero, los cuales serán los encargados de aprobar o negar durante el periodo de 5 días los papeles exigidos para el proceso y de revisar y analizar las referencias comerciales y bancarias.
- 1.1.8. Luego de ser entregada y aprobada la cotización, se procede a la pre-facturación que es la entrega de un ticket, el cual servirá para acercarse a caja.
- 1.1.9. Las Empresas deberán acudir con la orden de compra que servirá como respaldo, ya que este es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago.

- 1.1.10. Cuando el pago se realiza en efectivo el cliente aprueba la cotización y enseguida se le procede al pre facturación, solicitando todos los datos que necesitan para realizar la factura.
- 1.1.11. Con el ticket que el vendedor entrega luego de haber verificado el material con el cliente, forma de pago, y datos sobre la factura se procede a pasar al área de caja a realizar su cancelación siendo está de acuerdo como se haya pactado con el vendedor.
- 1.1.12. La factura se realizará una vez que se realice el cobro respectivo en caja, será entregada junto con la guía de remisión.
- 1.1.13. Luego de emitida la factura el cliente se traslada a la bodega, de acuerdo como se haya establecido la entrega de los materiales ya sea de manera directa con el cliente o por medio del envío de los insumos al lugar que necesite
- 1.1.14. La guía de remisión es un documento que respalda los materiales que se van a trasladar de un lugar a otro, donde la firma del cliente asegura su conformidad, y así poder avalar cualquier reclamo a futuro

2. PROCESO DE COBRANZA

2.1. DESCRIPCIÓN

- 2.1.1. Para la correcta verificación de las facturas vencidas los vendedores deberán realizar informes periódicos de las ventas que están próximas a vencer y que no han sido canceladas.
- 2.1.2. El crédito que será otorgado a los clientes no sobrepasará los 30 días luego de su registro.
- 2.1.3. Dependiendo del cliente se le otorgará un crédito de hasta 60 días; siempre y cuando se obtenga la autorización del departamento de crédito y cobranzas.

- 2.1.4. Revisión de bitácoras, será un registro detallado interno que deberá realizar cada vendedor para llevar un control sobre la gestión de cobranzas.
- 2.1.5. Comunicación con el cliente, ya sea por medio de llamadas telefónicas o por medio de correos electrónicos para aclarar alguna duda por si lo hubiera, y así revisar el saldo a pagar.
- 2.1.6. Se realizará un acuerdo de pago con el cliente por medio de convenio de pago o cheques post-fecha.
- 2.1.7. A partir de 6 meses de no obtener respuesta positiva de parte del cliente se le hará una notificación judicial, mediante la visita del abogado.
- 2.1.8. Se hará llegar un escrito para que se acerque a conversar a la empresa para pactar fecha y forma de pago, esto ya sería como última alternativa para poder presionar al cliente que tiene una obligación con la empresa.

DOCUMENTOS PARA LA COBRANZA POR VENTA DE PRODUCTOS DE ACERO Y SERVICIOS EN EL ÁREA DE METALMECÁNICA, NAVAL, INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN:

Se consideran los siguientes documentos que se constituyen en comerciales aceptados para el registro, facturación y posterior cobro:

Documentos para otorgación de un crédito para personas naturales:

- Copia de cedula
- Copia de ruc (si tuviera)
- Copia de papeleta de votación
- 2 referencias comerciales
- Referencia bancaria actualizada
- Copia de la planilla de un servicio básico a nombre del cliente
- Formularios "Conozca a su cliente" y Solicitud de crédito (persona natural)

Documentos para otorgación de un crédito para personas jurídicas

- Copia de cédula del representante legal

- Copia del certificado de votación del representante legal
- Copia del RUC
- Certificado bancario original actualizado de la empresa
- Certificado comercial original actualizado de la empresa
- Copia del nombramiento del representante legal
- Formularios “Conozca a su cliente” y Solicitud de crédito (persona Jurídica)

Documentos para la Cobranza:

- Orden de Compra de la empresa solicitante
- Solicitud de crédito
- Cuando corresponda, adjuntar documentación adicional requerida por el cliente, en copia simple.
- Nota de crédito en el caso de devoluciones

a) En el caso de la utilización de un contrato se requerirán los siguientes documentos para la cobranza.-

- Contrato
- Copia de factura
- Copia de retención
- Y en el caso de haber realizado una devolución la nota de crédito
- Nota de aceptación de la devolución de clientes

b) Sin Contrato.-

- Copia de factura
- Copia de retención
- Copia de los últimos pagos
- Copia de guía de remisión
- Y en el caso de haber realizado una devolución la nota de crédito
- Nota de aceptación de la devolución de clientes

Formas de Pago Aceptadas:

- a. Cheque
 - Todo cheque debe ser emitido a nombre de METALHIERRO S.A
- b. Efectivo
 - Se aceptará el pago en efectivo; a requerimiento del cliente también se realizarán depósitos en la Cuenta Recaudadora de METALHIERRO S.A del Banco Corresponsal. Asimismo, si el pago se realiza en moneda extranjera, se podrá realizar el cambio a moneda nacional en el Sistema Financiero y/o casa de cambio, procurando el mejor beneficio para la entidad.
- c. Pagos con tarjeta de crédito
 - Tarjeta visa, MasterCard, Cuota fácil, Diners y American Express.
- d. Pagos con tarjeta de débito o Transferencia de Fondos a la Libreta Recaudadora.

CUENTAS INCOBRABLES

La concesión de crédito por parte de la empresa ocasiona que en algunos casos estas aunque se haya verificado la solvencia de los clientes se conviertan en incobrables, ya que los deudores no cumplen con sus obligaciones.

PARA CUBRIR EN ALGO ESTA PÉRDIDA LA EMPRESA DEBE REALIZAR UNA PROVISIÓN.

Según la LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO faculta a las empresas a constituir una reserva para créditos incobrables.

Esto se realizará teniendo como base la cartera que se originó en el ejercicio impositivo a razón del 1% para que esta provisión acumulada no supere el

10% del total de la cartera. Sin embargo la misma ley establece que se pueden realizar provisiones voluntarias pero que el valor que exceda el 1% no será deducible,

REGISTRO DE PROVISIONES:

1. AL CIERRE DEL EJERCICIO ECONOMICO, ES DECIR ANUALMENTE.
2. MENSUALMENTE

ASIENTO CONTABLE:

x	
GASTOS PROVISION CTA. INCOBRABLES	XXXX
PROVISION CTAS. INCOBRABLES	XXXX

Para registrar la provisión de cuentas incobrables

PRESENTACIÓN EN EL BALANCE EXIBIGLE
CLIENTES
DOCUMENTOS POR COBRAR
ANTICIPO EMPLEADOS
(-) PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES

MÉTODOS DE CÁLCULO

- Método de antigüedad de saldos o análisis de riesgos
- Métodos porcentajes de ventas a créditos
- Método legal

Método de antigüedad de saldos o análisis de riesgos

1. Consiste en que a mayor tiempo de vencimiento, mayor será el porcentaje asignado como cuentas incobrables.
2. Un comité de análisis de riesgos es quien efectuará un estudio los deudores, tomando en cuenta su solvencia y cumplimiento.

Métodos porcentajes de ventas a créditos

1. Se deberá estimar un porcentaje y multiplicar por el total de las ventas a crédito del ejercicio económico, dando como resultado el valor de la provisión.

Método legal

1. La empresa luego de haber agotado todos los medios de cobranza procede a la contratación de un asesor jurídico para hacerle llegar al cliente la notificación respectiva para que se acerque a la empresa a cancelar sus deudas pendientes.
2. Al cliente se le deberán hacer llegar hasta 3 notificaciones judiciales
3. El departamento de crédito y cobranzas a través del asesor jurídico autorizado y el departamento de contabilidad y demás áreas involucradas en cada caso, serán responsables de obtener e integrar los expedientes sujetos a cancelación de conformidad con los requisitos contenidos en el presente documento.
4. El asesor jurídico autorizado realizará las acciones extrajudiciales y legales encaminadas a la recuperación de adeudos. En caso de no ser viable su recuperación deberá elaborar el dictamen de incobrabilidad para proceder a tramitar la cancelación correspondiente.

BAJA DE CUENTAS INCOBRABLES

1. Cuando se decide eliminar definitivamente las cuentas incobrables se realizará con cargo a la provisión cuentas incobrables y la diferencia si la hubiera afectará a los resultados. Pero siempre y cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:
 - 1.1. Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
 - 1.2. Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
 - 1.3. Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;

1.4. En caso de quiebra o insolvencia del deudor

1.5. Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

ASIENTO CONTABLE:

	X	
PROVISION CTAS. INCOBRABLES		XXXX
PERDIDA POR CUENTAS INCOBRABLES		XXXX
CLIENTES		XXXX
SR. NN		

Para registrar la baja de la deuda del Sr. NN ya que le declararon insolvente.

Causales especiales:

1. Provisión de cuentas incobrables:

- a. Determinación de montos:
 - i. Emisión de listado general de clientes considerando los saldos dentro del plazo establecidos.
- b. Calculo de días vencidos:
 - i. Serán calculados de acuerdo a la fecha del cierre del mes que se analice con respecto a la fecha de vencimiento de cada uno de los documentos

2. Castigo de cuentas incobrables

- a. Autorizaciones
 - i. Cuando la gerencia autoriza la incobrabilidad requiera de información complementaria, esta debe recabarse y entregarse en un plazo no mayor a 5 días hábiles a partir de la fecha de solicitud
 - ii. El departamento de crédito y cobranzas será el responsable de la guarda y custodio del expediente, una vez efectuada la cancelación de la cuenta incobrable.
 - iii. El dictamen de incobrabilidad será invariablemente el documento que sustente junto con la documentación soporte el dictamen de autorización para la cancelación de cuentas incobrables

- iv. El asesor jurídico autorizado deberá elaborar el dictamen de incobrabilidad especificando los argumentos que cataloguen a una cuenta como incobrable.
- v. El analista de crédito y cobranza deberá dar seguimiento a las acciones orientadas a la agilización del proceso de cancelación de las cuentas incobrables ante las instancias que correspondan.

a. Registro

- vi. Corresponde al responsable de crédito y cobranzas registrar todos los dictámenes de incobrabilidad que le hayan sido remitidos para efecto de control o bien para su atención según sea el caso. Deberá efectuar por única vez los registros contables cancelación de las cuentas y subcuentas que procedan inmediatamente después de que le acepten la documentación comprobatoria.
- vii. Una vez efectuado el movimiento contable de cancelación de cuenta incobrable se deberá reflejar dicho movimiento en los estados financieros por el departamento de contabilidad

b. Revisión

- viii. La dirección de finanzas podrá efectuar las revisiones que considere pertinente.

3. Bases de operación

- a. Será responsabilidad de la gerencia a través del departamento de crédito y cobranzas y el departamento de contabilidad el mantener actualizado y depurado los registros contables así como las provisiones correspondientes.
- b. El departamento de crédito y cobranzas a través del asesor jurídico autorizado y el departamento de contabilidad y demás áreas involucradas en cada caso, serán responsables de obtener e integrar los expedientes sujetos a cancelación de conformidad con los requisitos contenidos en el presente documento.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Al proponer a la empresa METALHIERRO S.A un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE VENTAS Y COBRANZAS**, se estará otorgando una guía que les permita llevar un control de todos los procedimientos a desarrollarse en el área de ventas y cobranza para obtener efectividad en el proceso.

La necesidad parte por la falta de un Manual lo que ha ocasionado el incremento progresivo de la cartera por cobrar de la empresa puesto que no se toman las medidas adecuadas para la otorgación de créditos ni los métodos necesarios para sus respectivos cobros.

Para obtener mejores resultados respecto a la recuperación de cartera de la empresa METALHIERRO S.A se debe analizar la posibilidad de implementarlo para tener un mejor orden cronológico de los pasos a seguir en cada proceso, que documentos solicitar para otorgar créditos y cuál es la siguiente fase luego de que se han agotado todas las opciones de cobro a los clientes en mora.

El manual de procedimientos proporcionará fortaleza administrativa a la empresa y le brindara herramientas necesarias para que las actividades realizadas con la venta de los materiales sean más efectivas, como su gestión del despacho de mercadería, así mismo contribuirá a mejorar el tratamiento que se le da a la recaudación de la Empresa METALHIERRO S.A.

La implementación y aplicación del manual de procedimientos permitirá a la institución mejorar sus rendimientos económicos porque obtendrá mejores resultados al tener una guía que facilitara el trabajo diario de los vendedores y demás trabajadores de la empresa.

CONCLUSIONES

- ✓ La aplicación de un diseño de auditoría en el área de ventas respecto a la recuperación de cartera de la Empresa Metalhierro S.A, servirá como guía y apoyo para los representantes de la institución al momento de realizar un análisis de cualquiera de las áreas que deseen evaluar y que según su criterio este corriendo riesgos, análisis que le permitirá mejorar la efectividad de cada una de las actividades que en ellos se realicen.
Además de ser bien visto por empresarios y dueños de negocios la aplicación de un diseño de auditoría porque ellos valoran la crucial importancia que esta genera para conseguir el éxito de la Empresa mediante la rápida respuesta que el mismo brinda para sus intereses.
- ✓ Las acciones de mejora son de suma importancia para toda empresa, ya que regulan los procesos de cada área, el manual de procedimientos para el área de ventas y cobranzas servirá como instrumento de beneficio para la empresa ya que apoyará el quehacer cotidiano de las diferentes actividades estableciéndolas de manera metodológica tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con el manual puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. , .

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la utilización y aprovechamiento del diseño de la auditoría para cualquiera de las áreas de la empresa Metalhierro S.A puesto que servirá como un sistema de análisis y conocimiento de la institución ya que mediante la cual se analiza el proceso, el entorno competitivo y cómo la empresa está utilizando sus capacidades empresariales. Con este diseño de auditoría también se detectan debilidades en su sistema mediante un estudio sistemático, comprensivo, independiente y periódico de su entorno, facilitando así el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Se recomienda la utilización e implementación de un manual de procedimientos para el área de ventas, cobranzas y demás áreas de la empresa, ya que con esto los empleados tendrían una guía para poder cumplir los procesos a cabalidad, lo que beneficiaría a la empresa directamente generando estabilidad en sus procedimientos mediante la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLAN L. Reíd, (1980) Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, México
- CORRAL, A. (2011) Manual de auditoría, Quito
- FERNANDEZ, EDUARDO 2008, Concepto de auditoria
- PHILIP Kotler, (2003), Fundamentos de Marketing, ED 6ta
- THELMA Gómez, 2009 EL Universal publicado en:
<http://www.gestiopolis.com/procesos-cobranza-enfoque-axiologico/>
- STANTON, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing, ED 14va

Páginas Web:

- <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1213/1/82T00098.pdf>
- <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-probabilistico-o-no-probabilistico-ii/>
- www.gerencie.com/disenio-de-una-auditoria-interna.html

ANEXOS

Anexo 1 / Encuesta

	ENCUESTA	
	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA METALHIERRO S.A. PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROCESO.	P/T EC-001 KGAA
EMPRESA:	METALHIERRO S.A.	PROCESO:
OBJETIVO:	CONOCER LA CORRECTA APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS UTILIZADOS EN LA EMPRESA METAL HIERRO S.A. EN EL ÁREA DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA VERIFICANDO EL CONTROL DE SUS RECURSOS.	VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA
FECHA:	11/07/2016	
1. ¿EXISTE UN MANUAL DE VENTAS Y COBRANZA QUE ASEGURE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO?		
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		
2. ¿CREE USTED QUE LAS POLÍTICAS DE VENTAS SON CUMPLIDAS POR TODO EL PERSONAL DEL ÁREA?		
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		
3. ¿COMO CALIFICARÍA EL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO DE LA EMPRESA?		
MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>		
4. ¿RECIBE USTED CAPACITACIONES CONSTANTES PARA EL MEJORAMIENTO EN TEMAS DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA.		
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
5. ¿POR QUÉ MEDIOS RECIBE LAS CAPACITACIONES QUE AYUDAN AL DESEMPEÑO SOBRE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA?		
MANUAL INTERNO <input type="checkbox"/> CAPACITACIÓN EXTERNA <input checked="" type="checkbox"/> ASESORÍA <input type="checkbox"/> OTRAS <input type="checkbox"/>		
6. ¿SE VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES POR PARTE DEL PERSONAL?		
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
7. ¿EN LA EMPRESA SE ELABORAN INFORMES DE VENTAS Y COBRANZA PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL ÁREA?		
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

8. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN INFORMES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL?			
DIARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>		
SEMANALES	<input checked="" type="checkbox"/>		
MENSUALES	<input checked="" type="checkbox"/>		
9. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA CARTERA POR COBRAR DE ACUERDO A SU CRITERIO?			
SATISFECHO	<input checked="" type="checkbox"/>		
POCO SATISFECHO	<input type="checkbox"/>		
NADA SATISFECHO	<input type="checkbox"/>		
10. ¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS ANTERIORES AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA?			
SI	<input checked="" type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
ELABORADO POR: KATHERIN ANDRADE	REVISADO POR NOMBRE: KATHERIN ANDRADE	APROBADO POR NOMBRE:	
Fecha: _____ Firma: _____	Fecha: _____ Firma: _____	Fecha: _____ Firma: _____	

ANEXO 2

INCONFORMIDAD 001

Manta, 14 julio del 2016

Señora
Katherin Andrade Anchundia
Auditor
ContAudi S.A

De mis consideraciones:

Estimada, respondiendo al oficio de la solicitud de la información; en calidad de Jefe del departamento de cobranzas de la Empresa METALHIERRO S.A, le comunico que la institución no cuenta con manuales de procedimientos en el área de cobranzas ni con políticas de la misma área.

Particular que comunico para los fines correspondientes.

Atentamente,



METALHIERRO S.A
FIRMA AUTORIZADA

ING. OLGA RENGIFO
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

ANEXO 3

INCONFORMIDAD 002

INFRAESTRUCTURA P/T RNC-002



AGLOMERACIÓN DE CLIENTES DENTRO DEL ÁREA DE VENTA

INFRAESTRUCTURA P/T RNC-002



ESPACIO INSUFICIENTE

INFRAESTRUCTURA P/T RNC-002



INSTALACIONES ELÉCTRICAS SIN SEGURIDAD

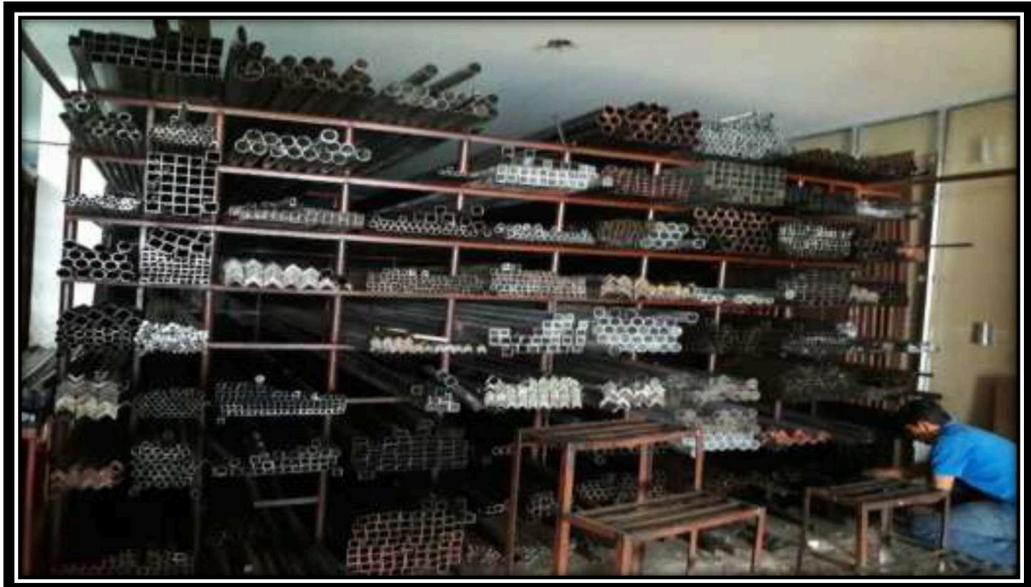


CALIDAD DEL AIRE Y VENTILACIÓN POCO ADECUADAS

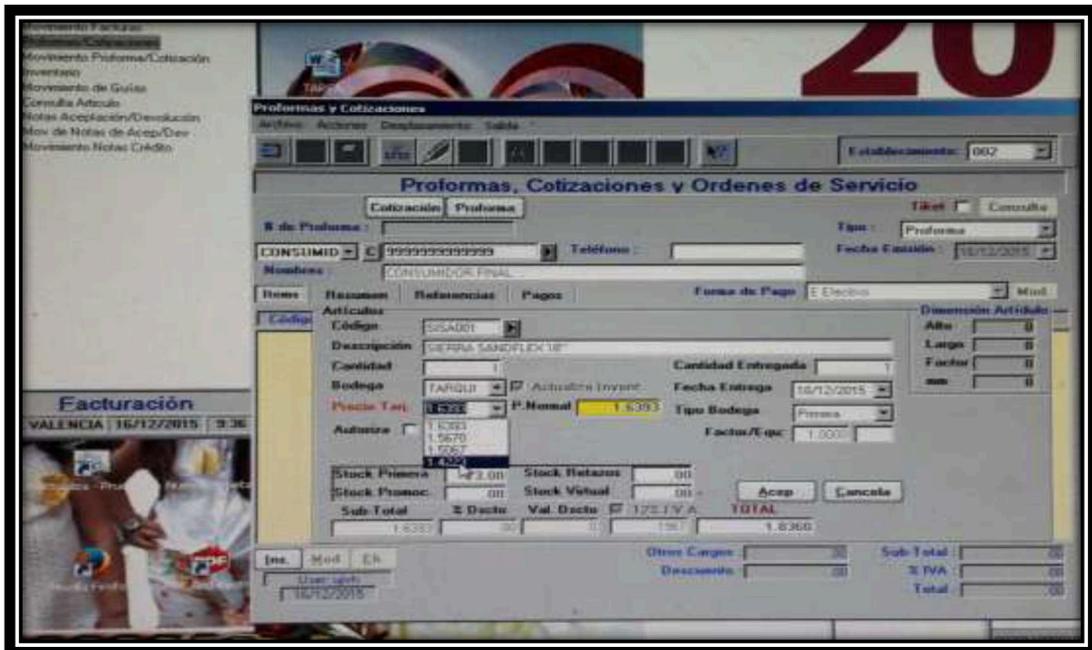
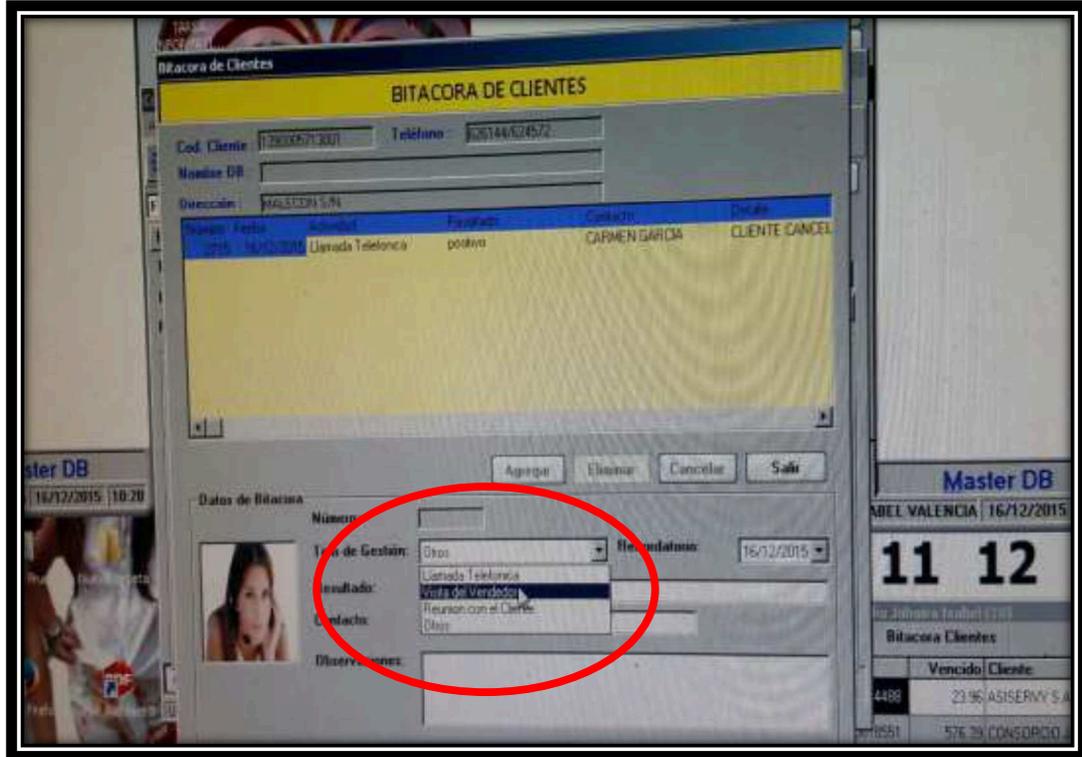
ÁREA DE VENTAS



ÁREA DE BODEGA



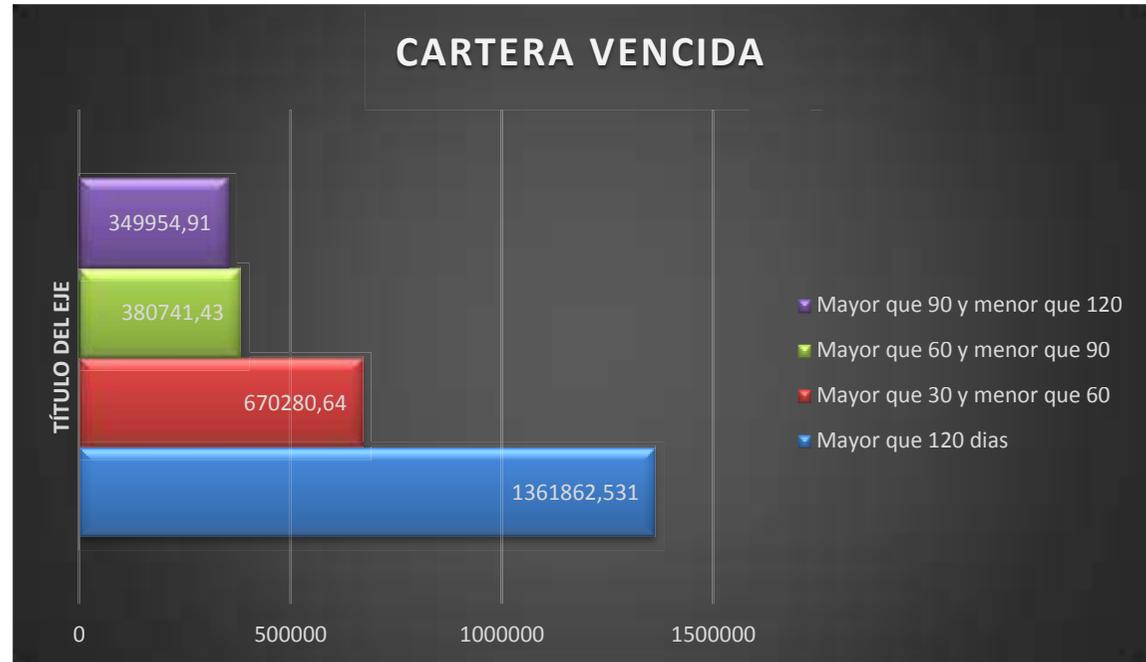
BITÁCORAS



TÍTULO: CARTERA VENCIDA TOTAL

Ilustración 2: CARTERA VENCIDA TOTAL POR DÍAS DE ATRASO

Etiquetas de fila	Suma de \$ Saldo
Mayor que 120 días	1361862,531
Mayor que 30 y menor que 60	670280,64
Mayor que 60 y menor que 90	380741,43
Mayor que 90 y menor que 120	349954,91
Menor de 30 días	544793,39
Total general	3307632,901

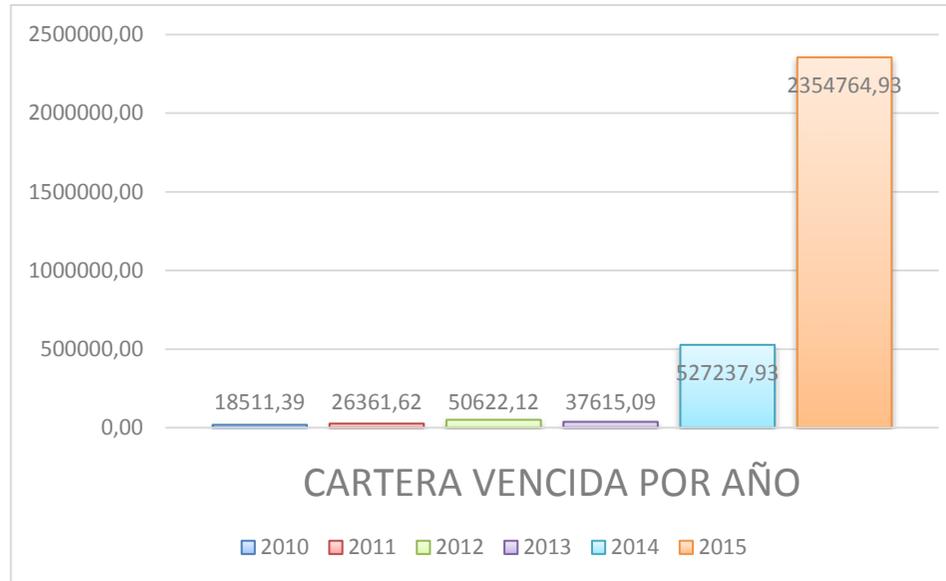


FUENTE: DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

TÍTULO: CARTERA VENCIDA TOTAL (POR AÑO)

Ilustración 3: CARTERA VENCIDA TOTAL POR AÑO

Etiquetas de fila	Suma de \$ Saldo
2010	18511,39
2011	26361,62
2012	50622,12
2013	37615,09
2014	527237,93
2015	2354764,93
Total general	3015113,081



FUENTE: DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

TÍTULO: CARTERA VENCIDA POR MES (AÑO 2015)

Ilustración 4: CARTERA VENCIDA TOTAL AÑO 2015

Año	2015
Etiquetas de fila	Suma de \$ Saldo
1	86161,0401
2	94684,27
3	61009,69
4	33342,61
5	16913,18
6	34532,57
7	94056,61
8	159766,42
9	331095,15
10	315400,96
11	436540,77
12	691261,66
Total general	2354764,93



FUENTE: DEPARTAMENTO DE COBRANZA