



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

**“Auditoría de gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación
de cartera de la empresa Disvalbo Cía. Ltda.”**

Autor: Aroca Farfán, Jonathan Xavier

Tutora: Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

Ambato – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, con cédula de ciudadanía N.º 180293423-0, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador referente al tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DISVALBO CIA. LTDA.”**, desarrollado por Jonathan Xavier Aroca Farfán, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y que corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Abril 2021

TUTORA



.....
Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

C.C. 180293423-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jonathan Xavier Aroca Farfán, con cédula de ciudadanía N. ° 180382517-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DISVALBO CIA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, Abril 2021

AUTOR



.....

Jonathan Xavier Aroca Farfán

C.C. 180382517-1

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador con fines de discusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Abril 2021

AUTOR



.....

Jonathan Xavier Aroca Farfán

C.C. 180382517-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador con el tema: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DISVALBO CIA. LTDA.**”, elaborado por Jonathan Xavier Aroca Farfán, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril 2021



.....
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



.....
Dr. Jaime Díaz

MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Dr. José Luis Viteri

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a mis padres por haberme forjado como la persona que soy, por toda su dedicación, apoyo y esfuerzo que me han brindado, por siempre guiarme y acompañarme incondicionalmente en cada uno de los pasos de mi vida.

Jonathan Xavier Aroca Farfán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir mis sueños y metas.

Mi agradecimiento a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y profesores por todos los conocimientos impartidos, de manera especial a mi tutora Dra. Patricia Jiménez por su apoyo, ayuda y guía que fueron parte fundamental para la ejecución del presente trabajo.

A “Distribuciones DISVALBO Cía. Ltda.” por abrirme las puertas de su empresa y permitirme realizar el presente trabajo de investigación.

Muchas gracias a mis padres Víctor Aroca y Norma Farfán por ser los principales promotores para la obtención de esta meta, a mis hermanos Álvaro, Diego y David por estar siempre presentes en cada uno de mis pasos, a mi novia Estefi Ortiz por el apoyo que día a día me ha brindado y a mis amigos que han creído siempre en mí.

Jonathan Xavier Aroca Farfán

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DISVALBO CIA. LTDA.”

AUTOR: Jonathan Xavier Aroca Farfán

TUTOR: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

FECHA: Abril, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa DISVALBO Cía. Ltda. es una empresa líder en el mercado de distribución y comercialización de libros y productos didácticos para la educación. Sus principales mercados son las provincias del centro del país, la provincia de Pichincha y varias provincias de la costa ecuatoriana. La importancia de realizar un estudio y análisis de su Auditoría de gestión en los procesos administrativos y de recuperación de cartera radica en la necesidad de la empresa para mejorar su crecimiento empresarial y competitividad a través del correcto manejo de sus recursos como son la otorgación de créditos y eficiencia de cobro. Los principales problemas que se evidencian al aplicar la Auditoría de gestión en la empresa DISVALBO Cía. Ltda. es la inexistencia de un manual de políticas de crédito que incide en que se produzca morosidad en la empresa debido a la falta de control previo y durante se produce el crédito. Además se evidencia que no se produce un control a la cartera de la empresa debido a la falta de un manual de procesos y responsabilidades para cada uno de los departamentos que intervienen en el crédito y cobranza de la empresa. Para esto, se ha entregado un informe de gestión a los procesos administrativos y recuperación de cartera de la empresa y se han propuesto ciertas políticas para el correcto funcionamiento de DISVALBO Cía. Ltda.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA DE GESTIÓN, CRÉDITO, RECUPERACIÓN DE CARTERA, MANUAL DE PROCESOS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ECONOMICS CAREER

TOPIC: “MANAGEMENT AUDIT OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES OF COLLECTION AND PORTFOLIO RECOVERY OF THE COMPANY DISVALBO CIA. LTDA.”

AUTHOR: Jonathan Xavier Aroca Farfán

TUTOR: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

DATE: April, 2021

ABSTRACT

The company DISVALBO Cía. Ltda. Is a leading company in the market for the distribution and marketing of educational books and educational products. Its main markets are the central provinces of the country, the province of Pichincha and several provinces of the Ecuadorian coast. The importance of carrying out a study and analysis of its Management Audit in the administrative and portfolio recovery processes lies in the need of the company to improve its business growth and competitiveness through the correct management of its resources such as the granting of credits and collection efficiency. The main problems that are evident when applying the Management Audit in the company DISVALBO Cía. Ltda. Is the non-existence of a credit policy manual that affects delinquency in the company due to the lack of prior control and during the credit. In addition, it is evident that there is no control of the company's portfolio due to the lack of a manual of processes and responsibilities for each of the departments involved in the company's credit and collections. For this, a management report has been delivered to the administrative processes and portfolio recovery of the company and certain policies have been proposed for the correct functioning of DISVALBO Cía. Ltda.

KEYWORDS: MANAGEMENT AUDIT, CREDIT, PORTFOLIO RECOVERY, PROCESS MANUAL

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2. Descripción del entorno.....	3
1.1.3. Justificación.....	6
1.1.4. Objetivos.....	8
1.2. Revisión de la literatura.....	9
1.2.1. Auditoría.....	9
1.2.2. Auditoría de gestión.....	9
1.2.3. Importancia de la auditoría de gestión.....	10
1.2.4. Procedimientos y técnicas de la auditoría de gestión.....	11
1.2.5. Plan de auditoría de gestión.....	13
1.2.6. Crédito.....	14
1.2.7. Gestión de cobranza.....	16
1.2.8. Cartera de crédito.....	17
CAPÍTULO II.....	19
METODOLOGÍA.....	19
2.1. Enfoque de la investigación.....	19

2.1.1.	Métodos de investigación mixta	19
2.2.	Modalidad de investigación	19
2.2.1.	Investigación de campo.....	19
2.2.2.	Investigación bibliográfica documental	20
2.3.	Nivel de investigación.....	21
2.4.	Población y muestra.....	21
2.5.	Procesamiento y análisis de la información	23
CAPÍTULO III.....		26
DESARROLLO.....		26
3.1.	Planificación preliminar	26
3.2.	Planificación específica.....	37
3.3.	Informe de control interno	39
3.4.	Riesgo de detección de los procesos de auditoría	46
3.5.	Ejecución.....	49
3.6.	Comportamiento de la cartera de DISVALBO Cía. Ltda.	50
3.7.	Análisis del riesgo de los plazos determinados para la concesión del crédito	54
3.8.	Análisis de la capacidad de los colaboradores involucrados en cobranza en la empresa	56
3.9.	Informe de auditoría de gestión	58
CAPÍTULO IV		89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		89
4.1.	Conclusiones	89
4.2.	Recomendaciones	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		92
Bibliografía		92
Anexos		97

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Personal de la empresa DISVALBO	22
Tabla 2: Personal de la empresa DISVALBO que interviene en el proceso de crédito y cobranza	23
Tabla 3: Planificación preliminar de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.....	27
Tabla 4: Análisis FODA	34
Tabla 5: Planificación específica de la auditoría de gestión aplicada a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO .	37
Tabla 6: Riesgo inherente	46
Tabla 7: Riesgos de control.....	47
Tabla 8: Programa de ejecución de la auditoría de gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO .	49
Tabla 9: Autoridades de la empresa.....	63
Tabla 10: Resultados del cuestionario de control interno	65
Tabla 11: Riesgo inherente	66
Tabla 12: Riesgos de control.....	67
Tabla 13: Resumen de los indicadores de riesgo y de gestión.....	82
Tabla 14: Puntos de control y recuperación de cartera	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Cobros mensuales efectivizados 2019	4
Gráfico 2: % Cartera por cobrar mensual 2019	5
Gráfico 3: Proceso de recuperación de crédito	7
Gráfico 4: Técnicas aplicadas en la auditoría de gestión	12
Gráfico 5: Organigrama DISVALBO Cía. Ltda.	33
Gráfico 6: Existencia de manual de procedimientos.....	39
Gráfico 7: Líneas de autoridad y responsabilidades	40
Gráfico 8: Funciones del Gerente General.....	40
Gráfico 9: Funciones del Jefe de contabilidad y cobranzas	41
Gráfico 10: Funciones del Jefe de Ventas.....	41
Gráfico 11: Funciones de los vendedores	42
Gráfico 12: Funciones de la Auxiliar contable	43
Gráfico 13: Funciones departamentales	43
Gráfico 14: Políticas generales de venta	44
Gráfico 15: Políticas de otorgamiento de crédito.....	45
Gráfico 16: Condiciones generales de cobranza	45
Gráfico 17: Crédito otorgado a 1-30 días en el 2018 y 2019	50
Gráfico 18: Crédito otorgado a 31-60 días en el 2018 y 2019.....	51
Gráfico 19: Recuperación de cartera 2019.....	54
Gráfico 20: Comportamiento de incumplimiento por plazo del crédito	54
Gráfico 21: Estadísticas del personal de crédito y cobranza de la empresa DISVALBO	56

Gráfico 22: Organigrama DISVALBO Cía. Ltda.	63
Gráfico 23: Crédito otorgado a 1-30 días en el 2018 y 2019	70
Gráfico 24: Crédito otorgado a 31-60 días en el 2018 y 2019	71
Gráfico 25: Recuperación de cartera 2019	75
Gráfico 26: Comportamiento de incumplimiento por plazo del crédito	76
Gráfico 27: Estadísticas del personal de crédito y cobranza de la empresa DISVALBO	78
Gráfico 28: Flujograma de solicitud de crédito	84
Gráfico 29: Flujograma del otorgamiento del crédito.....	85
Gráfico 30: Flujograma del control de la cartera	86
Gráfico 31: Mapa de procesos	88

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

La empresa DISTRIBUCIONES DISVALBO Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, fue constituida en julio del año 2012, teniendo como principal objetivo la distribución de libros y material didáctico de apoyo a los docentes de instituciones fiscales y particulares a nivel nacional, desde los primeros niveles de educación, hasta el bachillerato. Desde su inicio la empresa incursionó con la distribución de material didáctico, con el paso de los años su crecimiento empresarial se ve reflejado en la ampliación de su fuerza de ventas logrando posesionarse dentro del mercado nacional como uno de los principales proveedores de las unidades educativas.

La empresa se enfoca en la capacitación permanente de sus agentes vendedores con referencia a la necesidad de los docentes en cada año lectivo. Un aspecto internamente importante que ha contribuido a alcanzar su posicionamiento en el mercado didáctico es el ambiente laboral y una adecuada comunicación entre su personal a cargo tanto en el área administrativa como en su fuerza de ventas.

Así como la empresa se esfuerza por mejorar y aumentar los niveles de ventas, también se preocupa por cumplir todas las obligaciones que como compañía adquiere y está pendiente de presentar la información de forma razonable, veraz y oportunamente a los entes reguladores y de control como son: el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el ministerio de trabajo.

Actualmente Disvalbo Cía.Ltda. a través del uso de TIC's ha diseñado su página web oficial www.disvalbo.com, en la cual se puede tener información sobre: Los valores corporativos, quienes son como empresa, equipo de trabajo, aspectos claves de gestión y direccionamiento empresarial así como la satisfacción de clientes, catálogo de productos, tienda on-line para sus ventas, entre otras aplicaciones.

A continuación, se ubica el extracto de los puntos clave empresariales como son:

Misión, visión y Valores

Misión

Brindar a nuestros clientes y colaboradores un servicio de calidad en el ámbito de la distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas, ofreciendo una atención personalizada a fin de satisfacer todas las necesidades de nuestros públicos.

Visión

Ser hasta el 2020 la empresa líder en distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas en Tungurahua. Y hasta 2030 la líder y pionera de la Zona 3, en esta actividad económica.

Valores empresariales

- *Fidelidad a la misión y visión empresarial*

Ser fieles a nuestra razón, es decir a la misión y visión empresarial, se constituye en un factor fundamental para crear una identidad corporativa fuerte y un sentido de pertenencia institucional

- *Liderazgo*

Como miembros de Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda., mantener el liderazgo en nuestro accionar diario, y como organización estar a la vanguardia de las innovaciones y tendencias tecnológicas.

- ***Honestidad***

Ser honestos, veraces, justos, valorando a los demás y actuando con integridad.

- ***Confiabilidad***

Ser merecedores de la confianza de nuestros stakeholders, dando lo mejor de nosotros, cumpliendo con nuestro trabajo.

- ***Responsabilidad***

Ser conscientes de que el ser humano es dueño de sí mismo y de sus actos; y, que de ellos depende el propio bien personal y el de todo aquel que nos rodea. Lo que sembremos hoy, mañana cosecharemos.

- ***Espíritu de equipo***

Ser conscientes, que la forma de alcanzar el éxito empresarial es mediante el trabajo en equipo, pues solo con la contribución de cada uno de los recursos humanos que forman parte de Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda., cumpliremos los objetivos planteados año, tras año.

Esta información fue tomada de la página web oficial de la empresa DISVALBO www.disvalbo.com

1.1.2. Descripción del entorno

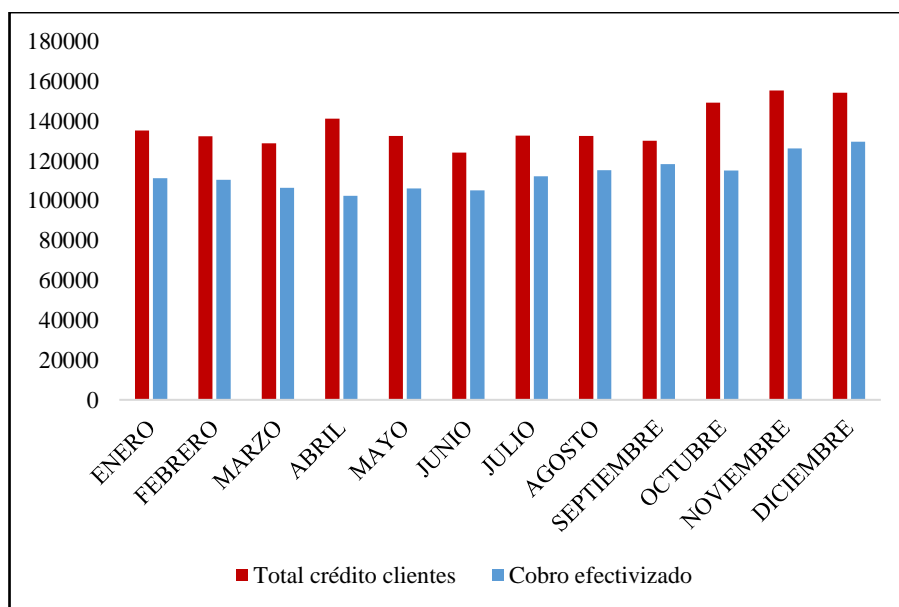
A medida que la empresa ha crecido, se ha evidenciado los inconvenientes en cuanto a la recuperación de cartera, debido a la inobservancia de ciertas falencias en el proceso de ventas, cobros y confirmación de datos proporcionados por los clientes, problema que se centra principalmente en el departamento de cobranzas que es el encargado de reportar de forma cotidiana y mensual a Gerencia la información sobre la cartera incobrable, saldos vencidos y por vencer de cada ruta o zona de venta.

Este problema influye por una parte en la toma de decisiones con respecto a la cartera vencida que mantiene, así como también su incidencia en la liquidez de la empresa, forzando a la administración a contraer endeudamiento a corto y largo plazo con entidades financieras para poder cumplir a tiempo con el pago al personal laboral, obligaciones fiscales y proveedores que abastecen de la mercadería que se requiere para seguir realizando la actividad principal de la misma.

Se considera necesario discernir sobre los saldos vencidos de clientes y su cartera global, estableciendo realmente el porcentaje de las cuentas incobrables y los valores que se va a recuperar en el tiempo establecido del crédito con el comprador, de esta manera orientar a la administración en la toma de decisiones y en las negociaciones futuras.

Se presenta el gráfico 1 con datos sobre el crédito total entregado y cobrado en el año 2019 por la empresa distribuciones Disvalbo Cía. Ltda. en la cual se puede observar la fluidez de los cobros efectivizados y la variación mensual de cobranza.

Gráfico 1: Cobros mensuales efectivizados 2019



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

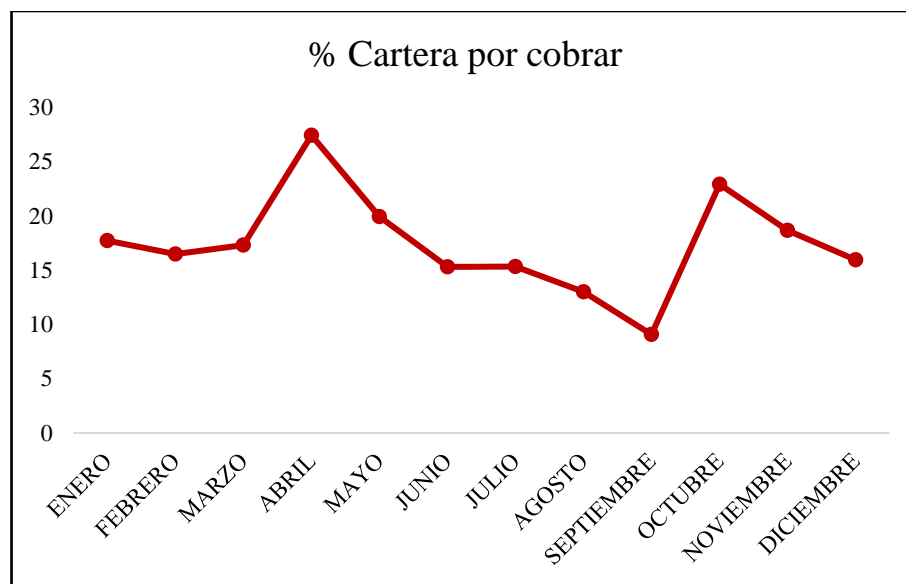
Fuente: Disvalbo Cía. Ltda.

Sobre el total de la concesión de créditos a clientes existe una variación significativa con la efectivización del cobro, observando así que los meses con mayor otorgación

de crédito para la empresa han sido: abril, octubre, noviembre y diciembre en un rango de aproximadamente 140000 dólares; hay que resaltar que, en estos meses a excepción de diciembre se registran niveles altos de cartera vencida alcanzando un 17.50% en el año de revisión. Por lo expuesto se debe considerar que la recuperación de cartera constituye un factor importante en vista de que es una partida de recursos entregados por la empresa a su portafolio de clientes,

El proyecto integrador se basa en el análisis de la cartera por cobrar de la empresa Disvalbo Cía. Ltda. debido a que existen saldos vencidos en el año 2019 que no se ha logrado recaudar ni llevar un control exacto y minucioso de estos. Así como se presentan datos mensuales en el gráfico 2 que permite visualizar el comportamiento de la gestión financiera de esta cuenta contable también se puede tener una visión más clara de los meses en los cuales ha existido afectación importante por la limitación en dicha recuperación.

Gráfico 2: % Cartera por cobrar mensual 2019



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: Disvalbo Cía. Ltda.

Los puntos críticos para la empresa en sus cuentas por cobrar vencidas en los distintos meses del año 2019 denotan que los meses de enero a marzo se registra un promedio de 17.16% (ver anexo 4) de cuentas no cubiertas por parte de los clientes. El pico más alto se lo representa en el mes de abril, mes de ingreso a clases en la región costa del

Ecuador, registrándose en cuentas impagas aproximadamente un 27.42% (ver anexo 2), valor muy preocupante para la gerencia ya que la cartera supera la cuarta parte como vencida. Para los meses de mayo a septiembre se logra controlar las cuentas por cobrar llegando a un promedio de 14.53% (ver anexo 2) y registrando en el mes de septiembre el valor más bajo de todo el año 2019, siendo de 9% las cuentas por cobrar. Sin embargo, debido al ingreso de clases de la región sierra y Amazonía ecuatoriana en el mes de septiembre se elevan las ventas a crédito, ocasionando un incremento de la variable en 13.83 puntos porcentuales referente al mes de septiembre llegando a colocarse en 22.90% el valor de la cartera vencida. A nivel general del año 2019, se puede observar el alto índice de cartera impaga con un promedio anual de 17.55%, por lo que es necesario la realización de una estrategia que mejore la gestión financiera de la empresa Disvalbo Cía. Ltda.

1.1.3. Justificación

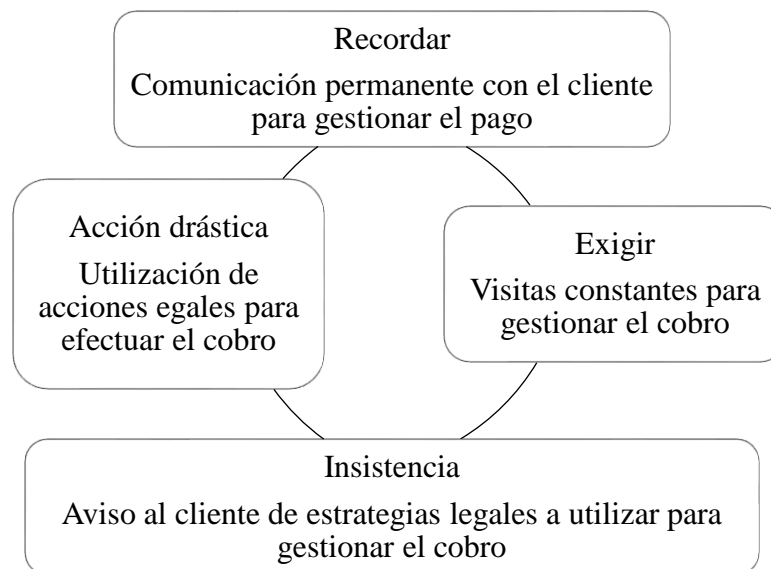
El presente proyecto justifica su desarrollo en la importancia práctica que éste conlleva, ya que se enmarca en la necesidad existente en la empresa “DISVALBO Cía. Ltda.” de contar con adecuados procedimientos para los procesos de cobranza y recuperación de cartera, lo cual permitirá que estos sean oportunos, además servirá como guía para aquellas entidades que se encuentran con las mismas dificultades planteadas.

La importancia desde el aspecto teórico para las empresas comerciales el adecuado manejo de las cuentas por cobrar radica principalmente en que es una herramienta vital para controlar y manejar el nivel de liquidez que posee la empresa, de esta manera no afectar a la rentabilidad proyectada por las ventas, a su vez analizar los distintos indicadores financieros para que en conjunto de todos estos estipular las políticas correctas de otorgación de crédito a los clientes y el seguimiento a estos recursos para ser recuperados en el tiempo idóneo y planificado y que no afecte negativamente a la salud económica y financiera de la empresa (Ordoñez Vivero & Mera Rivera, 2017).

El procedimiento adecuado para la gestión y recuperación de la cartera de una empresa debe cumplir ciertas fases para lograr tener mayor eficiencia en la recuperación del

crédito entregado a los clientes de la organización. Las etapas a cumplir planificada y ordenadamente según Canales Ayala & Hernández Del Cid (2015) son: recordar, exigir, insistencia y acción drástica.

Gráfico 3: Proceso de recuperación de crédito



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: Canales Ayala & Hernández Del Cid (2015)

La importancia de esta investigación se ve reflejada de forma práctica en los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de la institución, permitiendo la emisión de información financiera confiable, razonable y oportuna, lo que orienta a la toma de decisiones apropiadas siendo principales beneficiarios: socios de la empresa y empleados.

También en el ámbito social se sustenta en la eficiencia de los procesos de gestión, de tal manera que las empresas que tengan el mismo sistema de cobro con sus clientes tengan una guía para solventar este problema que aqueja a todos en general, y por tanto se contribuirá con procedimientos a la mejora de liquidez de las empresas distribuidoras de material didáctico o con el mismo método de cobranza.

Además, por su factibilidad y viabilidad, debido a que se cuenta con diversos parámetros necesarios como: el tiempo suficiente para su desarrollo, accesos a fuentes de información, disponibilidad en recursos humanos, materiales y tecnológicos.

El presente análisis de la problemática que genera el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos en la liquidez de pequeñas y medianas empresas en la actualidad, se basa en establecer métodos técnicas y políticas que aseguren la recuperación de los recursos invertidos en el momento de la venta, así como también identificar de manera oportuna los principales inconvenientes que generan el incumplimiento de obligaciones de clientes, creando la morosidad en la cartera.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general:

Estudiar lineamientos de auditoría de gestión a los procedimientos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa "DISVALBO.", para la determinación del nivel de eficiencia en el proceso y su situación económica y financiera.

1.1.4.2. Objetivos específicos:

- Evaluar los procedimientos de control interno de cobranza y recuperación de cartera de la empresa " DISVALBO Cía. Ltda." para el establecimiento de falencias en el proceso como diagnóstico preliminar.
- Diseñar los indicadores financieros y de gestión para la empresa "DISVALBO Cía. Ltda." para el análisis de situación económica y financiera.
- Emitir el informe de auditoría detallando los hallazgos y determinando el seguimiento y control al componente de cuentas por cobrar.
- Elaborar una estrategia óptima de procesos y control administrativo para la recuperación de cartera de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.

1.2.Revisión de la literatura

1.2.1. Auditoría

La auditoría es una herramienta clave para el correcto control de los recursos disponibles de la empresa. Para esto es necesario seguir un orden sistemático con la finalidad de controlar los movimientos contables y financieros realizados en un periodo fiscal por la empresa; el objetivo de la auditoría es verificar que no existan anomalías en los registros contables y en los estados financieros así también que estos y las transacciones se hayan realizado cumpliendo las políticas y reglamentos establecidos por la empresa y organismos gubernamentales de control (Alcivar Cedeño, Brito Ochoa, & Guerrero Carrasco, 2006)

La auditoría surge con la necesidad de brindar seguridad a los accionistas y acreedores del correcto manejo contable y financiero de la empresa sin importar su tamaño. La auditoría permite verificar el correcto uso de los recursos de la empresa y la legalidad de los movimientos realizados por la gerencia y así verificar la validez de la información contable y económica entregada a los accionistas y acreedores (Castillo Cabeza, 2017)

La importancia de la auditoría radica en la objetividad e imparcialidad al momento de analizar los distintos estados financieros, es decir, que la auditoría es un sistema de control que permite medir la eficiencia y eficacia de los distintos controles internos aplicados por la compañía a través de la veracidad de la información económica entregada a socios, accionistas y organismos gubernamentales (Carrión, Mendoza Vines, & Vera Álava, 2017)

1.2.2. Auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión es la herramienta que se aplica a una empresa, a un departamento empresarial, a un software, proyecto o actividad realizada en un periodo de tiempo con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia en la gestión realizada por dichos elementos con la utilización de los recursos confiados para su administración y el cumplimiento de objetivos planteados previamente Ojeda Mesa & Carmona González (2013)

Aumatell (2012) define a la Auditoría de Gestión como el proceso que controla y comprueba la eficiencia del control interno aplicado por la gerencia de la empresa, el objetivo de aplicar dicho control tiene como finalidad comprobar la eficiencia de las funciones de gestión encargadas a funcionarios de la empresa.

La aplicación de la Auditoría de Gestión ayuda a la empresa a conseguir un mejor desempeño a través de la superación de la innovación y con esto forjar y mantener una ventaja comparativa que sea sostenible en el tiempo. La Auditoría de Gestión permite a la compañía aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan para lograr cumplir con los objetivos empresariales fijados Franklin F (2007)

La auditoría de gestión según la Contraloría General del Estado (2020) es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación en relación a sus objetivos y metas.

1.2.3. Importancia de la auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión es de vital importancia para una empresa, ya que esta le permite resguardar los recursos invertidos por parte de los socios, en específico la auditoría de gestión se encarga de control de los procesos de organización y de gestión de recursos económicos y no económicos encargados a distintos departamentos, dependencias y personal en general de la empresa. La auditoría de gestión permite a la alta gerencia determinar el nivel de eficiencia de cada departamento o dependencia de la compañía y su aporte al cumplimiento de los objetivos globales de la organización en un determinado tiempo (López Jara, Cañizares Roig, & Mayorga Díaz, 2018)

La auditoría de gestión es una herramienta clave para la organización debido a que es el único tipo de auditoría que se puede aplicar a todas las operaciones realizadas en una empresa, esto se lo realiza con la aplicación de un examen exhaustivo y detallado a los distintos procesos detallados en los informes correspondientes, permitiendo medir la veracidad y legitimidad de la información entregada a los socios o accionistas. La auditoría de gestión permite a la dirección de la empresa en base a las conclusiones

y recomendaciones del informe de la auditoría de gestión mejorar el desempeño empresarial y aprovechar al máximo la capacidad que posee la organización (Bravo Avalos, Bravo Avalos, & López Salazar, 2018)

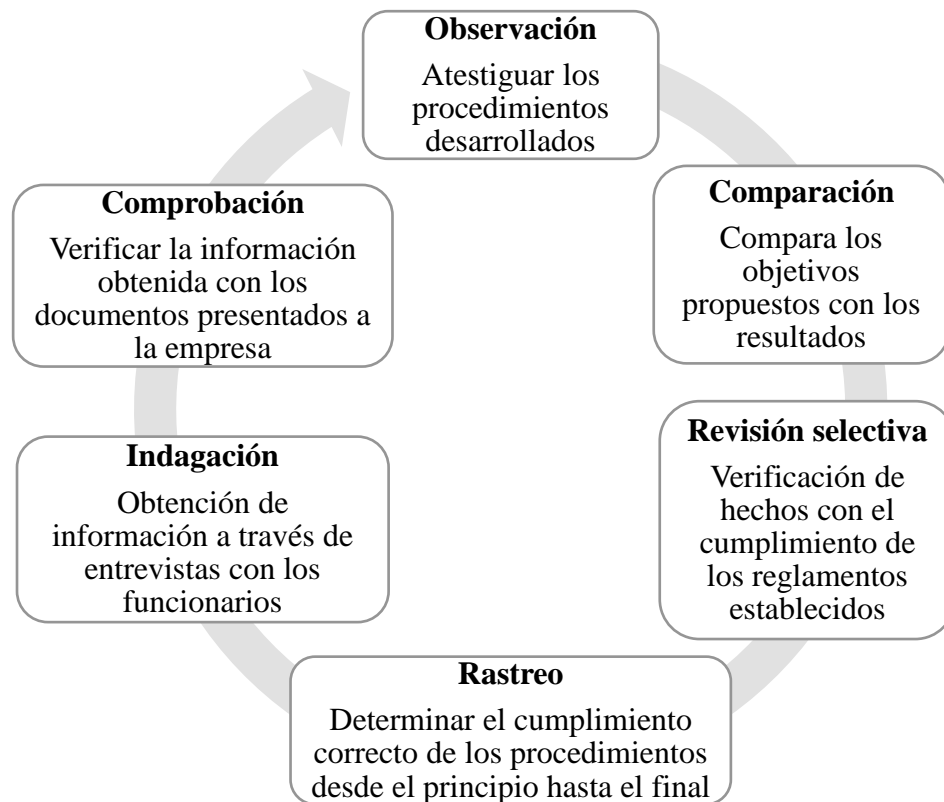
Un propósito importante de la auditoría de gestión es el generar nuevas estrategias, metodologías y sistemas de control de los recursos disponibles en la empresa, Estos métodos son basados en la mejora continua de la realización de los procesos por parte de los encargados de desarrollar los mismos. Las desarrollo de nuevas estrategias de gestión permite mejorar el desenvolvimiento de la organización , consolidar elementos claves para el desarrollo empresarial y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo al mejorar la gestión y utilización de los recursos disponibles (Rmón Santillana, 2013)

Una ventaja de la auditoría de gestión es que esta se puede delimitar tanto a toda la organización en sí, como también puede enfocarse específicamente en una operación o actividad desarrollada en la empresa. Esto permite medir el nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos empresariales estructurados y el cumplimiento de la política, legislación y jerarquía de las actividades desarrolladas. Para esto es necesario tomar en cuenta la planificación empresarial expuesta a cada individuo de la empresa, y con la auditoría de gestión medir el cumplimiento de su aporte planificado y solicitado por la gerencia para el logro de los objetivos empresariales (Martínez López, 2011)

1.2.4. Procedimientos y técnicas de la auditoría de gestión

Para el correcto desarrollo de la auditoría de gestión en la empresa se debe aplicar procedimientos y técnicas de carácter investigativo y apegadas a metodologías académicas para lograr analizar los sistemas de gestión, objetividad del proceso de auditoría de gestión y generar un informe detallado y óptimo de los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría (Rodríguez García, García Montaña, & Ruiz Torres, 2016)

Gráfico 4: Técnicas aplicadas en la auditoría de gestión



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: Vázquez Giler & Pinargote Vásquez (2018)

Fases de la Auditoría de Gestión

Las fases que se aplican en la auditoría de gestión están basadas en las fases de la auditoría en general que como lo explica la Contraloría General del Estado (2001) son cinco fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

- **Conocimiento preliminar**

En esta etapa se realiza la visita inicial a la empresa con la finalidad de realizar la observación técnica de los procedimientos realizados en la organización; en esta fase se observa los archivos, papeles de trabajo, informes y la evaluación visual del control interno.

- **Planificación**

En la fase de planificación se realiza el plan de auditoría de gestión; para lo cual se estipula los participantes en el proceso, los recursos necesarios y se determina el tiempo a emplearse en la ejecución de la auditoría de gestión.

- **Ejecución**

En esta fase se desarrolla el plan de auditoría de gestión diseñado en la fase anterior, en este proceso se determinan las “no conformidades” con la documentación respectiva.

- **Comunicación de resultados**

Una vez que se ha concluido la fase de ejecución se procede a realizar reuniones con la gerencia de la empresa para comunicar los hallazgos de la auditoría de gestión y las recomendaciones que se entrega a la gerencia que a través de su compromiso se aplicarán en la organización con la finalidad de mejorar los procedimientos auditados.

- **Seguimiento**

En esta fase el auditor mide el nivel de compromiso y cumplimiento de las recomendaciones realizadas a la gerencia, esto permite medir el nivel de capacidad de la organización en compromiso y logro de metas y objetivos planificados al realizar la auditoría de gestión.

1.2.5. Plan de auditoría de gestión

El plan de auditoría de gestión es el documento donde el auditor especifica las actividades a desarrollarse en el proceso de auditoría de gestión. Este plan plasma los objetivos y los métodos a cumplirse y desarrollarse en el proceso. Para el plan de auditoría de gestión como lo señalan Vázquez Giler & Pinargote Vázquez (2018) se recomienda la aplicación del ciclo Deming.

- **Ciclo Deming (PDCA)**

El ciclo Deming comprende distintas etapas que permiten una mejora sistemática y continua de la calidad de la empresa, estas etapas son: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act).

Para comprender las distintas etapas que comprende el ciclo Deming se procede a explicar cada una de estas como lo señalan Chacón Cantos & Rugel Kamarova (2018)

- **Plan:** es la etapa donde el auditor en conjunto a su equipo se plantea los objetivos de la auditoría, se establecen los procedimientos y el cronograma a cumplirse.
- **Hacer:** es la etapa donde se aplica los procedimientos, estrategias y tiempos desarrollados en la etapa de planificación. Se concluye con un informe con las inconsistencias encontradas y observaciones de mejoras que deben revisar y aplicar la dirección de la empresa.
- **Verificar:** en este proceso se verifica que se haya aplicado las correcciones en los distintos procesos de la empresa.
- **Actuar:** en esta etapa el auditor dedica sus esfuerzos a la mejora continua de los distintos procesos, para lo cual es necesario que permanentemente se prepare con nuevas metodologías que le permitan desarrollar mejores auditorías y en menores tiempos.

1.2.6. Crédito

El crédito es un contrato en el que intervienen dos partes; la primera es la persona o institución que entrega una cantidad de dinero o algún bien o servicio para ser cobrado en el futuro, este pago puede ser por cuotas o en su totalidad al cumplirse el plazo estipulado, la persona o institución que otorga el crédito se denomina acreedor; mientras que la segunda parte que interviene en el crédito es la persona o institución que solicita el crédito, esta toma el nombre de deudor y se compromete a cancelar el valor del crédito en el plazo acordado con el acreedor (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

El crédito se puede clasificar en dos grandes grupos: el crédito comercial y el crédito financiero. El crédito comercial es el otorgado por las distintas empresas a sus clientes y por lo general es de corto plazo; mientras que el crédito financiero es otorgado por una institución financiera y se caracteriza generalmente por ser concedido a largo plazo.

Crédito comercial

El crédito comercial es un tipo de crédito muy poco estudiado y analizado por los profesionales de la economía y finanzas, sin embargo, este tipo de crédito es muy común en el país, la gran mayoría de las empresas de bienes y servicios entregan crédito a sus clientes en base al historial de compra, la antigüedad y el cumplimiento de los pagos. El crédito comercial se caracteriza por ser un crédito en el que no se entrega dinero al deudor, sino que se entrega activos (materia prima, productos semiterminados, productos terminados y/o servicios); otra característica del crédito comercial es que este se concede a corto plazo, ya que se estipula el pago de este crédito a ocho, quince, treinta, sesenta y máximo noventa días después de haber recibido la mercadería el cliente; finalmente el crédito comercial se caracteriza por ser respaldado únicamente por la factura comercial emitida por el acreedor, que consta en ella de un pagaré en caso del incumplimiento de pago por parte del deudor (Rodríguez Rodríguez, 2008)

Riesgo

El riesgo es una parte inevitable para cualquier tipo de inversión, esta palabra se relaciona con la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a distintas circunstancias que se pueden producir en el desarrollo de un negocio. El riesgo como lo explica Lara Haro (2008) se clasifica en: riesgo operativo, riesgo de mercado, riesgo de liquidez y riesgo de crédito. Para el desarrollo del presente proyecto integrador se utilizará el riesgo de crédito, ya que la investigación se basa en la gestión de la recuperación de cartera de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.

Riesgo de crédito

El riesgo de crédito según la Superintendencia de Bancos (2014) es la posibilidad que existe para una institución de obtener pérdidas debido al incumplimiento del pago total o parcial por parte de sus deudores, o que el pago se lo realice fuera del tiempo pactado entre las partes ocasionando una falta de liquidez en la institución. Este incumplimiento puede darse principalmente por la pérdida de los recursos por parte de los deudores o por una mala asignación de crédito.

Dentro del riesgo de crédito se encuentran las pérdidas esperadas y las no esperadas por las instituciones, la Universidad de las Américas Puebla (2018) explica que las pérdidas esperadas se componen de la deterioración de la cartera de una organización y que se la prevé con anticipación y por lo tanto se generan provisiones para cubrir estas pérdidas esperadas; mientras que las no esperadas son las que se generan y no se previeron por parte de la administración y se generan debido a cambios radicales en el comportamiento de la cartera y para suplir estas pérdidas es necesario tener la suficiente liquidez por parte de la organización para enfrentar los contratiempos que estas generan a las finanzas de la empresa.

1.2.7. Gestión de cobranza

La gestión de cobranza es una parte muy importante para la empresa ya que depende del correcto desempeño de esta gestión la recuperación de las cuentas por cobrar de la organización. Si la gestión de cobranza fracasa o es descuidada por parte de la dirección de la empresa esto producirá grandes pérdidas para la empresa, incluso puede generar la quiebra y cierre de la entidad. La gestión de cobranza son los procesos que determina la empresa para el cobro de las cuentas por cobrar por parte de los clientes, estos pasos se componen en las empresas comerciales por asignar un agente de cobro que generalmente es la persona que se encargó de la negociación con el cliente, se recomienda que las visitas sean semanales. Además, es necesario en el caso de las deudas prontas a vencer y vencidas que adicional a las visitas periódicas se realice llamadas periódicas al cliente con la intención de presionar el pago por parte de los clientes. Una vez que se ha esperado un tiempo prudencial es necesario aplicar medidas

más drásticas como son notificaciones extrajudiciales para acordar una forma de pago y finalmente si no se puede concluir con un acuerdo o se produce un incumplimiento con el acuerdo entre las partes, es necesario recurrir a actos judiciales en base a las facturas comerciales y pagarés firmados por el cliente deudor. Para una óptima gestión del crédito es necesario que la dirección de la empresa establezca políticas, lineamientos y reglamentos de cobranza para no incurrir en un nivel de vencimiento de la cartera alto y evitar el sobreendeudamiento (Velasteguí López & Sánchez Intriago, 2018)

1.2.8. Cartera de crédito

La cartera de crédito se compone de todas las cuentas por cobrar por parte de una institución comercial o financiera, esta cartera debe ser gestionada y organizada correctamente ya que es un activo corriente más de la empresa. La prioridad en la cartera de crédito son las cuentas vencidas y que han entrado en una fase de mayor riesgo de pago por parte de los clientes, sin embargo, esto no significa que las cuentas por cobrar no vencidas deben ser descuidadas, estas deben ser vigiladas y controladas como lo determina las políticas de cartera con la finalidad de evitar el vencimiento del crédito o el incumplimiento. Además, se debe tener claro los términos de cobro y pago de cada una de las cuentas por cobrar, esto significa que se debe conocer con precisión la persona a cargo de la cobranza, las garantías del cliente y la supervisión constante a los cobradores y al cliente con la finalidad de evitar el incumplimiento por una pésima gestión de cobranza (Jimbo, Erazo, & Narváez, 2019)

La cartera de crédito de una empresa se clasifica como lo explica la Superintendencia de Bancos (2006) de la siguiente manera:

- **Cartera por vencer**

Se compone de las cuentas por cobrar que no han vencido y las que tienen un retraso en el cumplimiento de 8 días.

- **Cartera vencida**

Se compone de las cuentas por cobrar que posee la empresa y registran un vencimiento de 9 hasta 60 días

- **Cartera improductiva**

La cartera improductiva se compone de las cuentas por cobrar que posee la empresa con un vencimiento superior a los 60 días.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la investigación

2.1.1. Métodos de investigación mixta

La investigación mixta se caracteriza por ser un tipo de investigación que cumple con procesos ordenados, sistemáticos y empíricos para la obtención de datos y realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, la característica principal de los estudios investigativos con enfoque mixto es que integran los dos tipos de investigación mencionados anteriormente para obtener inferencias acerca de un objeto en estudio (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

Se aplica un estudio investigativo con enfoque mixto ya que este permite identificar de una manera integral las características esenciales para la consecución de objetivos planteados en la investigación, para esto se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos simultáneamente de una manera sistemática y ordenada (Chen, 2006)

En el proyecto integrador aplicado a la empresa DISVALBO para realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera se aplica un estudio con enfoque mixto ya que se utilizan métodos cuantitativos al calcular indicadores y cualitativos al analizar hechos no cuantificables como permanencia laboral y cumplimiento de procesos.

2.2. Modalidad de investigación

2.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo se caracteriza por realizarse en el mismo espacio físico donde se encuentra el problema u objeto de estudio, la finalidad de realizar una investigación de campo es obtener información objetiva sin la necesidad de recopilar esta de personas que participan activamente en el problema identificado (Ander Egg, 1995)

En la investigación de campo se aplican distintos instrumentos como la observación para lograr determinar los comportamientos y funcionamientos de distintos casos de

estudio o proyectos integradores que buscan la finalidad de mejorar una problemática identificada en una organización o entidad. Con el estudio de campo se logra determinar las problemáticas que se enfrenta el objeto de estudio y así generar una propuesta de mejora (Muñoz Rosales, 2002)

Se aplica un estudio de campo para la realización del proyecto integrador a desarrollarse en la empresa DISVALBO, esto debido a la necesidad de obtener la información de fuente secundaria para poder elaborar el informe de Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de manera práctica, objetiva y verás para que este proyecto pueda ser de utilidad a la empresa DISVALBO.

- ***Observación***

La observación es el instrumento más útil para el desarrollo de un estudio de campo debido a que permite analizar minuciosamente toda la información disponible del objeto de estudio. La observación se puede aplicar tanto a personal, funcionamiento de maquinaria, cumplimiento de procesos y a documentos financieros, contables, económicos y legales del objeto de estudio (Rekalde, Vizcarra, & Macazaga, 2014)

2.2.2. Investigación bibliográfica documental

Un estudio de investigación bibliográfica documental se caracteriza por ser una modalidad de investigación desarrollada principalmente en las instituciones de educación superior y que tiene como objetivo el articular las teorías académicas desarrolladas por distintos autores con su aplicación en un objeto o problema de estudio, esta investigación se caracteriza por seguir una metodología seleccionada y la entrega de un informe documental con los hallazgos de la investigación, conclusiones y recomendaciones para solucionar las problemáticas detectadas (Gómez, 2011)

2.3.Nivel de investigación

Descriptivo

Se determina que el proyecto integrador aplicado a la empresa DISVALBO es de nivel descriptivo debido a que todos los procesos anteriormente señalados muestran la intención de poder obtener la información con la finalidad de determinar y describir con ayuda de herramientas estadísticas el comportamiento del personal y procesos del departamento de contabilidad y cobranza de la empresa DISVALBO.

Práctico

El desarrollo del proyecto integrador diseñado para la empresa DISVALBO se ubica en el campo de la investigación práctica debido a que se utiliza fundamentos y postulados adquiridos por el autor durante su preparación profesional y se los aplica con la finalidad de comprobar estas teorías en el campo profesional.

2.4.Población y muestra

Población

La población de una investigación es el universo de un objeto o problemática de estudio, esta puede ser compuesta por personas, documentos, animales o cosas que compartan características comunes entre ellas y se desea obtener datos que permitan identificar las razones de su comportamiento (López, 2004)

La población para el desarrollo del proyecto integrador de la empresa DISVALBO se la representa en la siguiente tabla

Tabla 1: Personal de la empresa DISVALBO

Niveles	Cargo	Personal
Gerencia	Gerencia General	1
	Secretaria	1
Departamento de contabilidad y cobranzas	Jefe del departamento de contabilidad y cobranzas	1
	Contadora	1
	Auxiliar contable	1
	Agentes de cobranza	2
Departamento de ventas	Jefe del departamento de ventas	1
	Ejecutivos de ventas	23
	Asistente de marketing	1
	Facturadora	1
Departamento de RRHH	Jefe de RRHH	1
	Analista de RRHH	1
Bodega	Jefe de bodega	1
	Asistentes de bodega	8
	Despachadores y choferes de entregas	16
Total		60

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Muestra

La muestra es una proporción de la población que se toma para facilitar el estudio del comportamiento del objeto de estudio. La muestra puede ser aleatoria en caso de ser seleccionada al azar o no aleatoria cuando el investigador elige la muestra según características especiales que necesita de ciertos individuos pertenecientes a la población en estudio (López, 2004)

Para el presente proyecto integrador aplicado a la empresa DISVALBO se utiliza la muestra no aleatoria, esto debido a que se selecciona simplemente al personal de la empresa que interviene en el proceso de crédito y cobranza de la empresa quienes serán parte de la investigación, se analizará su desempeño a través de la Auditoría de Gestión, a su vez se contará con la documentación necesaria para levantamiento de información preliminar así como los reportes correspondientes a saldos de clientes, cobranzas, ventas, para llevar a cabo un mejor seguimiento en la práctica.

Tabla 2: Personal de la empresa DISVALBO que interviene en el proceso de crédito y cobranza

Niveles	Cargo	Personal
Gerencia	Gerencia General	1
Departamento de contabilidad y cobranzas	Jefe del departamento de contabilidad y cobranzas	1
	Contadora	1
	Auxiliar contable	1
	Agentes de cobranza	2
Departamento de ventas	Jefe del departamento de ventas	1
	Ejecutivos de ventas	23
Total		30

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

2.5. Procesamiento y análisis de la información

Con la finalidad de desarrollar los objetivos planteados en el presente proyecto integrador se procede a recibir la información de cartera por parte de la gerencia general de la empresa DISVALBO para posteriormente desarrollar el proceso de observación al personal involucrado en el proceso de crédito y recuperación de cartera para finalmente presentar el informe de Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y de recuperación de cartera de la empresa DISVALBO.

La Auditoría de Gestión se desarrolla con las fases: planificación preliminar, planificación específica y ejecución.

Planificación preliminar

La planificación preliminar consiste en realizar la primera visita por parte del Auditor a la empresa DISVALBO en específico al departamento de contabilidad y cobranza, esto con la finalidad de desarrollar los primeros objetivos de la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO y las estadísticas del departamento de contabilidad y cobranza por parte del gerente general. La planificación preliminar establece el motivo para la realización de la auditoría de gestión, el objetivo general, el alcance y sus objetivos particulares.

Planificación específica

Una vez que se ha concluido la planificación preliminar se procede con la planificación específica para lo cual se necesita analizar los resultados de la planificación preliminar y así establecer el objetivo general y particulares de la planificación específica, los resultados esperados y los procedimientos que se aplicaran en la fase de la ejecución.

Ejecución

En la fase de la ejecución se aplica lo detallado en la planificación específica. Para esto es necesario establecer los objetivos de la ejecución, se desarrolla los procedimientos y se obtienen análisis descriptivos para determinar conclusiones y recomendaciones que se presentaran en el informe de Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO.

En la ejecución se aplica los distintos análisis cuantitativos, el primer cálculo es la comparación de los créditos otorgados por la empresa DISVALBO entre el año 2018

y 2019, para esto se determina los créditos entregados por la empresa a los distintos plazos autorizados, en esto se utilizará el cálculo de la tasa de variación para determinar el comportamiento y evolución de la cartera y créditos otorgados por la empresa. La tasa de variación se la calcula con la siguiente fórmula:

$$\Delta tv = \frac{(\text{año actual} - \text{año anterior})}{\text{año anterior}} * 100\%$$

Los índices financieros para medir el comportamiento y evolución de la cartera de la empresa DISVALBO en el año 2019 son los siguientes:

Índice de incumplimiento

$$Iinc = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100\%$$

Efectividad de la gestión realizada en recuperación de cartera

$$GR = \frac{\text{Créditos cancelados a tiempo}}{\text{Total de créditos aprobados}} * 100\%$$

Rotación de cuentas por cobrar

$$RctsCob = \frac{\text{Cts por cobrar} * 360}{\text{Ventas a crédito}}$$

Rotación de las cuentas por cobrar

$$RctsCob = \frac{\text{Cts por cobrar} * 360}{\text{Ventas a crédito}}$$

Recuperación de la cartera

$$Rcart = \frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Ventas a crédito}} * 100$$

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Planificación preliminar

Motivo u origen del examen

Se realiza la auditoría de gestión a los procesos administrativos y recuperación de cartera a la empresa DISVALBO por solicitud de gerencia general y como elaboración de un proyecto integrador de titulación de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo general

Verificar el cumplimiento apropiado y óptimo de los procesos aplicados por la empresa DISVALBO para la recuperación de cartera que facilite el proceso de ventas, el crecimiento empresarial y contribuya a la liquidez de la empresa.

Alcance

Al ser una auditoría de gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO se investigarán a todos los componentes del departamento de ventas y cobranzas como son las políticas de crédito, recursos humanos del departamento de cobranzas, base de datos de clientes, métodos de cobranza y control interno al sistema de cobranza de la empresa.

Objetivos particulares

- Verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia de la empresa DISVALBO para el departamento de cobranza.
- Comprobar que se cumplan con las políticas estipuladas para la concesión de crédito y cobranza a los distintos clientes de la empresa DISVALBO.
- Diagnosticar el desempeño del personal que labora en el departamento de cobranza de la empresa DISVALBO.
- Revisar y analizar los procedimientos de cobranza aplicados por el departamento de cobranza de la empresa DISVALBO.

- Inspeccionar que se apliquen las medidas de seguridad correctas para la otorgación de un crédito por parte de la empresa DISVALBO a un cliente. Se analizará si se examina el historial crediticio del cliente y su capacidad de endeudamiento pago.
- Comprobar la interrelación entre los departamentos de ventas, cobranzas y contaduría de la empresa con la finalidad de agilizar el cobro y no se produzca una sobre facturación a crédito a los clientes de la empresa DISVALBO.

Tabla 3: Planificación preliminar de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.

Empresa DISVALBO Cía. Ltda.
Procesos administrativos y recuperación de cartera
2 de enero de 2020

Ref. Programa

Nº	Objetivos y procedimientos	R/p.t	Realizado	Supervisado
1	<p>OBJETIVOS</p> <p>Obtener los procedimientos administrativos de recuperación de cartera de la empresa DISVALBO.</p> <p>Familiarizar al auditor con las actividades, políticas y procesos administrativos de la gestión de cartera de la empresa.</p> <p>Definir los elementos necesarios a ser evaluados</p>			
2	<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Con autorización de la gerencia se realiza una visita técnica a la empresa DISVALBO con el fin de:</p>			
2.1	<p>➤ Conocer físicamente las instalaciones del departamento de</p>	PP/PT ₁		

	<p>cobranzas de la empresa DISVALBO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer el portafolio de productos que comercializa la empresa DISVALBO. ➤ Identificar la misión, visión, objetivos empresariales, valores institucionales, organigrama de la empresa DISVALBO. 	PP/PT _{1.1}		
2.2	<p>Se procede identificar las metas, objetivos, políticas y estrategias del departamento de cobranzas de la empresa DISVALBO.</p>	PP/PT ₂		
2.3	<p>Se resuelve aplicar el análisis FODA al departamento de créditos y cobranzas de la empresa DISVALBO.</p> <p>Se realiza una entrevista con el jefe de créditos y cobranzas de la empresa DISVALBO con el objetivo de obtener el</p>	PP/PT ₃		
2.4	<p>procedimiento de otorgamiento de crédito, políticas de seguimiento a los procesos de cobranza y las metas planificadas por el departamento.</p>	PP/PT ₄		
2.5	<p>Se procede a obtener de la empresa DISVALBO su organigrama, y la determinación de las funciones específicas de cada uno de los miembros del departamento de crédito y cobranza de la empresa.</p>	PP/PT ₅		

2.6	<p>Se planifica reuniones con personal esencial para el desarrollo de la auditoría de gestión a los procesos administrativos de la recuperación de la cartera de la empresa. Este personal es el Gerente general y el jefe del departamento de crédito y cobranzas de la empresa DISVALBO.</p> <p>En la reunión con el jefe del departamento de crédito y cobranza de la empresa DISVALBO se procede a notificar el inicio de la auditoría, los objetivos planificados. Para lo cual se solicita toda la documentación necesaria y se gestiona los permisos necesarios para el correcto desarrollo de la auditoría de gestión.</p>	PP/PT ₆		
-----	--	--------------------	--	--

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Revisado por: Dra. Patricia Jiménez.

DISVALBO Cía. Ltda.

REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Ambato, 13 de enero de 2020

La aplicación del examen de Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO se realiza por solicitud de gerencia y como proyecto integrador de la Universidad Técnica de Ambato.

Documentación e información obtenida

Conocimiento de la empresa y su base legal

Base legal

La empresa DISTRIBUCIONES DISVALBO Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, siendo constituida en julio del año 2012, teniendo como principal objetivo la distribución de libros y material didáctico de apoyo a los docentes de instituciones fiscales y particulares a nivel nacional, desde los primeros niveles de educación, hasta el bachillerato. Con el paso de los años el crecimiento de la empresa se ve reflejado en la ampliación de su fuerza de ventas logrando posesionarse dentro del mercado como uno de los principales proveedores de las unidades educativas.

Principales disposiciones legales

La empresa DISVALBO Cía. Ltda. en cumplimiento a las disposiciones de la ley ecuatoriana se rige a las normas establecidas por la Superintendencia de compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Disposiciones generales

La empresa DISVALBO para el correcto funcionamiento interno ha generado y ha socializado con todos sus colaboradores el Reglamento interno de la empresa.

Información general de DISVALBO Cía. Ltda.

Misión

Brindar a nuestros clientes y colaboradores un servicio de calidad en el ámbito de la distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas, ofreciendo una atención personalizada a fin de satisfacer todas las necesidades de nuestros públicos.

Visión

Ser hasta el 2020 la empresa líder en distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas en Tungurahua. Y hasta 2030 la líder y pionera de la Zona 3, en esta actividad económica.

Valores empresariales

- *Fidelidad a la misión y visión empresarial*

Ser fieles a nuestra razón, es decir a la misión y visión empresarial, se constituye en un factor fundamental para crear una identidad corporativa fuerte y un sentido de pertenencia institucional

- *Liderazgo*

Como miembros de Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda., mantener el liderazgo en nuestro accionar diario, y como organización estar a la vanguardia de las innovaciones y tendencias tecnológicas.

- *Honestidad*

Ser honestos, veraces, justos, valorando a los demás y actuando con integridad.

- *Confiabilidad*

Ser merecedores de la confianza de nuestros stakeholders, dando lo mejor de nosotros, cumpliendo con nuestro trabajo.

- *Responsabilidad*

Ser conscientes de que el ser humano es dueño de sí mismo y de sus actos; y, que de ellos depende el propio bien personal y el de todo aquel que nos rodea. Lo que sembramos hoy, mañana cosecharemos.

- *Espíritu de equipo*

Ser conscientes, que la forma de alcanzar el éxito empresarial es mediante el trabajo en equipo, pues solo con la contribución de cada uno de los recursos humanos que forman parte de Distribuciones DISVALBO Cía. Ltda., cumpliremos los objetivos planteados año, tras año.

Objetivos institucionales

Objetivo General

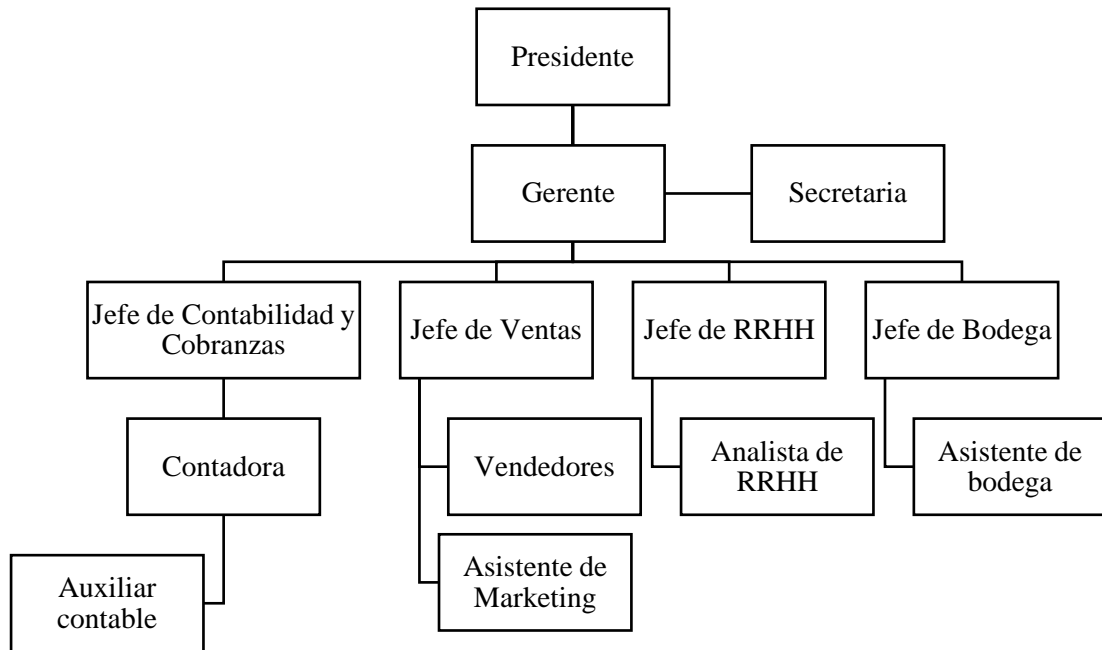
Consolidarse en el mercado de la distribución de libros y material didáctico a nivel nacional, llegando a tener presencia en todo el territorio nacional.

Objetivos Específicos

- Permanecer como la principal distribuidora de libros y material didáctico en la zona centro del país.
- Abrir nuevas sucursales en las ciudades de Guayaquil, Quito, Machala, Cuenca y Tena con la finalidad de fortalecer la fuerza de ventas e introducirse en nuevos mercados.
- Disponer de material de la mejor calidad para las distintas instituciones educativas.
- Mantener un inventario de alta rotación para evitar pérdidas y facilitar la adquisición de material actualizado.

Organigrama

Gráfico 5: Organigrama DISVALBO Cía. Ltda.



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Principales actividades, operaciones e instalaciones

Actividades

Distribución de libros y material didáctico

Instalaciones

Ubicación: Ambato-Ecuador

Dirección: Camilo Ponce Enríquez y Zopozopangui

Teléfonos: 03-241-7768

03-241-9851

Correo electrónico: gerencia@disvalbo.com

Tabla 4: Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Fuerza de ventas preparado• Equipo de trabajo que conjuga la fuerza de la juventud y la experiencia• Liderazgo proactivo y visionario• Portafolio de productos actualizado	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Mercado disponible para la expansión• Nuevas disposiciones gubernamentales en torno a calidad de libros y material didáctico• Procesos públicos para convertirse en proveedor del Ministerio de Educación
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento del reglamento interno• Inexistencia de un manual de procesos de cobranza y crédito• Políticas crediticias y de cobranza nulas	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Apertura y acceso a la adquisición de libros por medios electrónicos• Crisis económica del Ecuador• Facilidad de acceder a la distribución de libros y material didáctico

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Departamento de crédito y cartera

La empresa DISVALBO al ser una distribuidora de libros y material didáctico se ve en la necesidad de otorgar crédito a ciertos clientes, por lo que se atribuye la gestión y el control del crédito y su cobranza al departamento de contabilidad y cobranza.

Reglamento de concesión de crédito y cobranzas

La empresa DISVALBO carece de un reglamento o manual de procedimientos para conceder crédito y para la gestión de cobranza. El crédito otorgado por la empresa se basa principalmente por el historial de compra de los clientes y la antigüedad de ser clientes, además el crédito solo tiene como garantía la factura comercial que se hace firmar al cliente en el momento de la entrega del producto. Mientras que el proceso de cobranza se realiza por medio del agente vendedor que cerró la venta, y quién debe visitar al cliente según los términos de pago acordados.

Plazos y cupo máximo permitidos para el crédito

Los plazos que se otorgan a los clientes por parte de la empresa DISVALBO se basan al monto de la compra de la siguiente manera.

- **Crédito 15 días** compras inferiores a mil quinientos dólares americanos
- **Crédito 30 días** compras de dos mil dólares americano hasta cinco mil dólares americanos
- **Crédito 60 días** compras superiores a cinco mil dólares americanos

Los cupos de crédito se establecen en el departamento de contabilidad y cobranzas en base al historial de compras y cumplimiento de los clientes, mientras que para facturar un monto superior al permitido se requiere expresamente la autorización del Gerente General.

Formas de pago

La empresa DISVALBO maneja las formas de pago del crédito ya sea en efectivo, cheque propio del deudor, transferencias bancarias y abonos directos en la matriz.

Composición del departamento de contabilidad y cobranzas

El departamento de contabilidad y cobranzas lo conforman a la cabeza el jefe del departamento en conjunto con la contadora y una auxiliar contable. Sus principales funciones son:

- Determinar el nivel de crédito permitido a cada uno de los clientes en base a su historial
- Procesar la solicitud de crédito realizada por primera vez por el cliente
- Solicitar autorización del Gerente para facturar a crédito un monto mayor al aprobado previamente, para esto se envía un reporte detallado del historial del cliente al gerente
- Controlar y verificar la gestión de cartera por parte de los vendedores
- Gestionar la cobranza en caso de morosidad

Responsabilidades del departamento de contabilidad y cobranzas

La responsabilidad de verificar que se estén realizando las visitas a los clientes que registran crédito en la empresa recae en el jefe de ventas. Mientras que la verificación de que se hayan notificado todos los abonos y cancelaciones de los créditos realizados por los clientes recae en el Jefe de contabilidad y cobranza.

La contadora y auxiliar contable tiene la responsabilidad de registrar correctamente y oportunamente todos los abonos y créditos que se realizan por parte de la empresa. También deben entregar informes detallados y reales de las cuentas por cobrar por vencer y vencidas.

Principales problemáticas en los procesos administrativos de créditos y cobranza

En la visita que se realiza a la empresa DISVALBO se determinan las siguientes falencias en los procesos administrativos de crédito y recuperación de cartera:

- No se dispone de un reglamento o manual de los procedimientos para la concesión de crédito a los clientes, ni de los procesos para la recuperación oportuna de la cartera.
- No se cuenta con herramientas técnicas de la capacidad de endeudamiento y pago por parte de los clientes,
- Poca o nula habilidad por parte de los agentes de cobro para la obtención de los pagos acordados,
- Bajo nivel de seguimiento a las cuentas por pagar por parte del departamento de contabilidad y cobranzas y del gerente general.
- Deficiente gestión documental de las cuentas por cobrar

3.2. Planificación específica

Tabla 5: Planificación específica de la auditoría de gestión aplicada a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO

N°	Objetivos y procedimientos	R/p.t	Realizado
1	Objetivos		X.A
1.1	Determinar y evaluar el control interno de los procedimientos de administrativos de cobranza y recuperación de cartera		
1.2	Determinar y evaluar el riesgo de auditoría		
1.3	Identificar los aspectos críticos para ser diagnosticados en la fase de ejecución		
1.4	Establecer el enfoque del examen a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera, detallando los procedimientos a desarrollarse en la fase de ejecución		
2	Procedimientos		X.A

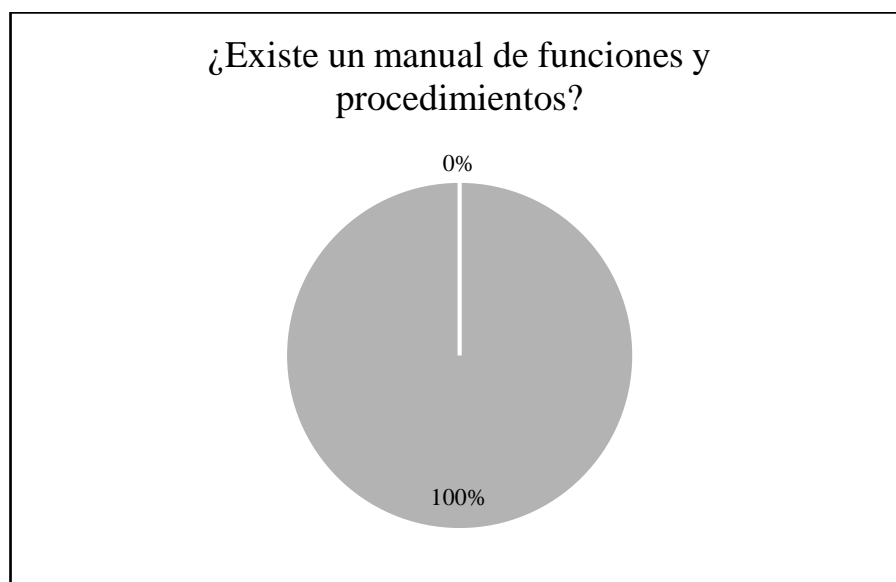
2.1	Se determinará el nivel de liderazgo del gerente general y el jefe de contabilidad y cobranza por medio de la aplicación de una encuesta	PE/PT ₁	
2.2	Realización de un análisis a la estructura jerárquica de la empresa, funciones encomendadas y la ejecución de las mismas. Determinar los procedimientos para otorgar crédito a los clientes y los tiempos promedios de recuperación de la cartera Aporte de las funciones individuales al cumplimiento de objetivos y metas Se socializa permanentemente las políticas de recuperación de cartera con los colaboradores que intervienen en el proceso	PE/PT ₂	
2.3	Evaluación de la eficiencia del control interno de la empresa referente a la concesión de crédito y recuperación de cartera mediante la aplicación de un cuestionario	PE/PT ₃	
2.4	Construcción de los flujogramas que explique los procesos para la aprobación de crédito y la recuperación de cartera	PE/PT ₄ PE/PT _{4.1}	
2.5	Verificar la correcta gestión de los documentos que respaldan la venta a crédito para facilitar el cobro.	PE/PT ₅	
2.6	Comprimir toda la información obtenida en la matriz de riesgo	PE/PT ₆	

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

3.3. Informe de control interno

Una vez que se ha procedido con la observación a las instalaciones donde funciona el departamento de contabilidad y cobranza de la empresa DISVALBO se ha podido identificar con ayuda de la aplicación de un formulario, ciertas falencias en el control interno aplicado para la gestión del crédito y la recuperación de la cartera. Estas falencias se convierten en factores de riesgo, ya que la ineficiencia del control interno aumenta la posibilidad de perder recursos valiosos de la empresa e incluso generar falta liquidez.

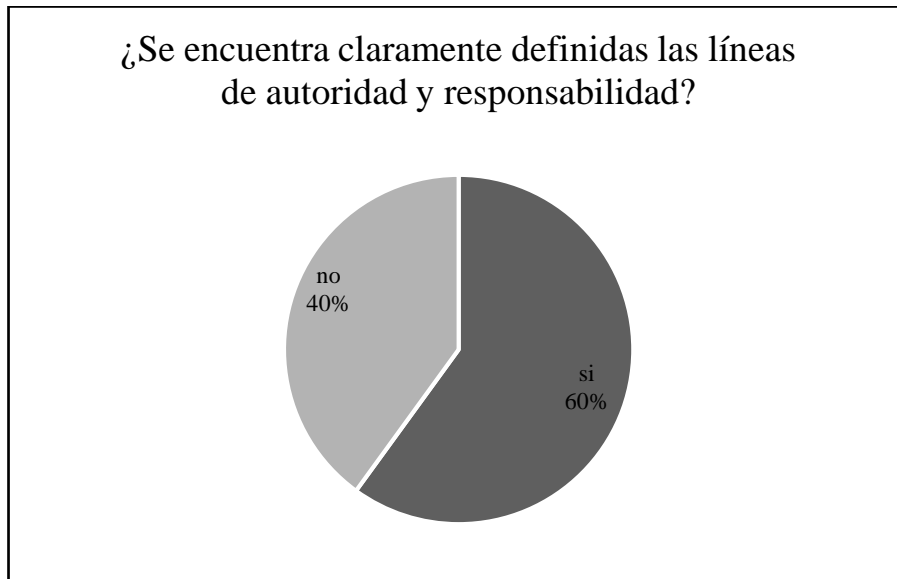
Gráfico 6: Existencia de manual de procedimientos



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Una vez que se aplicó el cuestionario a los treinta colaboradores de la empresa DISVALBO que intervienen en el proceso de crédito y cobranza se puede observar que no existe un manual de funciones y responsabilidades para aprobar las ventas a crédito y el proceso de cobranza.

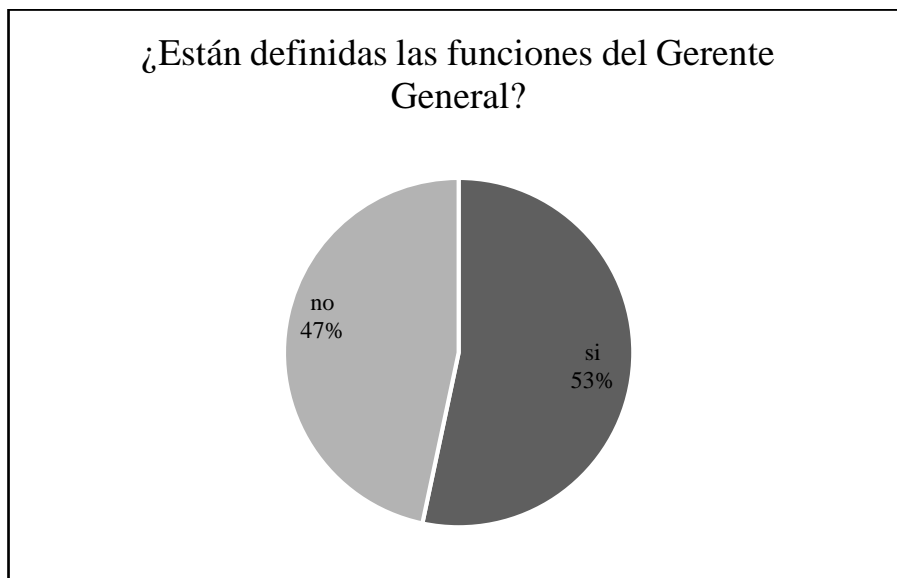
Gráfico 7: Líneas de autoridad y responsabilidades



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Con el cuestionario de control interno se evidencia que existe un nivel muy alto de desconocimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad en el personal de la empresa DISVALBO, siendo este desconocimiento del 40% de los treinta colaboradores que intervienen en el proceso de crédito y recuperación de cartera.

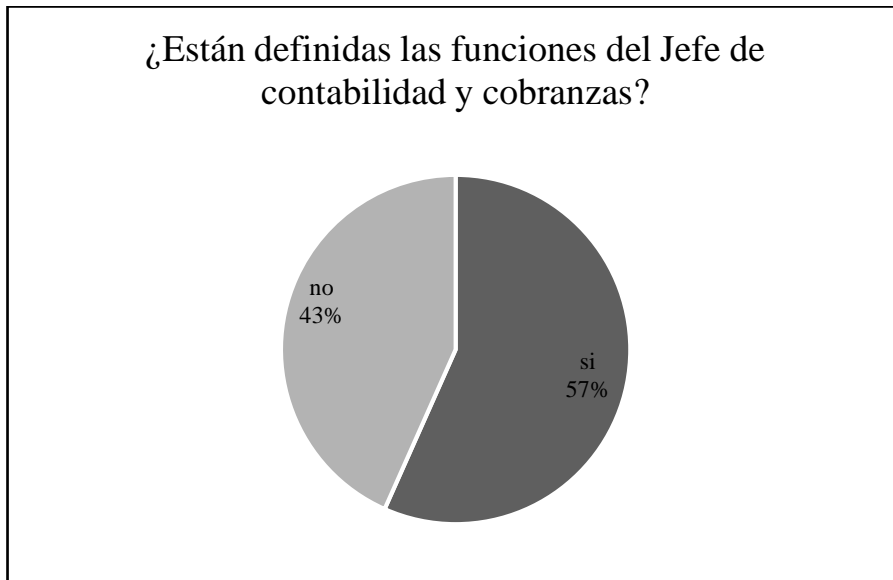
Gráfico 8: Funciones del Gerente General



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 47% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no conoce completamente las funciones del Gerente General.

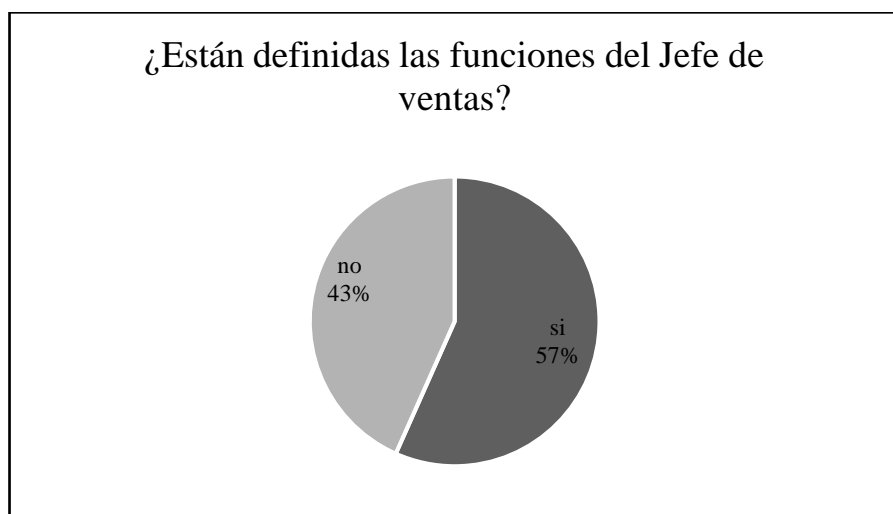
Gráfico 9: Funciones del Jefe de contabilidad y cobranzas



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 43% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no conoce completamente las funciones del Jefe de Contabilidad y Cobranzas.

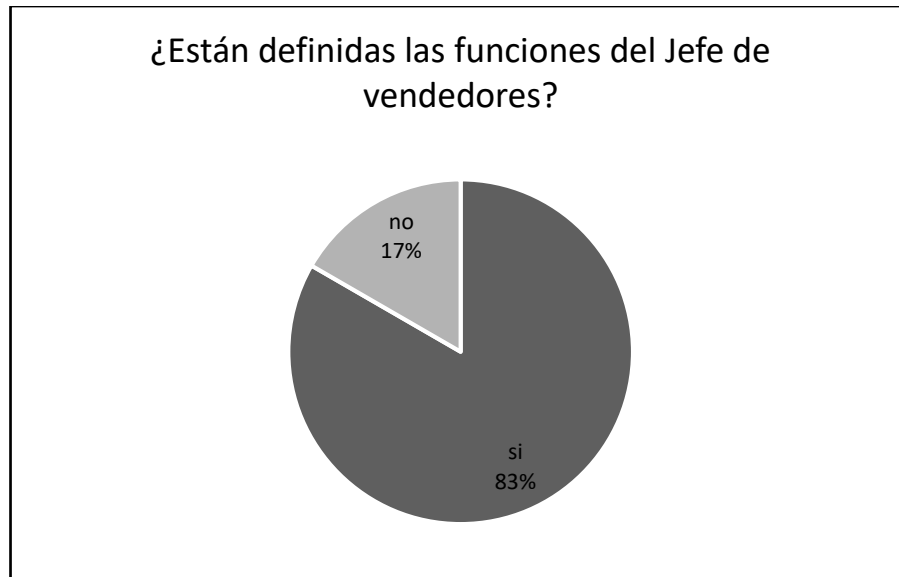
Gráfico 10: Funciones del Jefe de Ventas



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 43% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no conoce completamente las funciones del Jefe de Ventas.

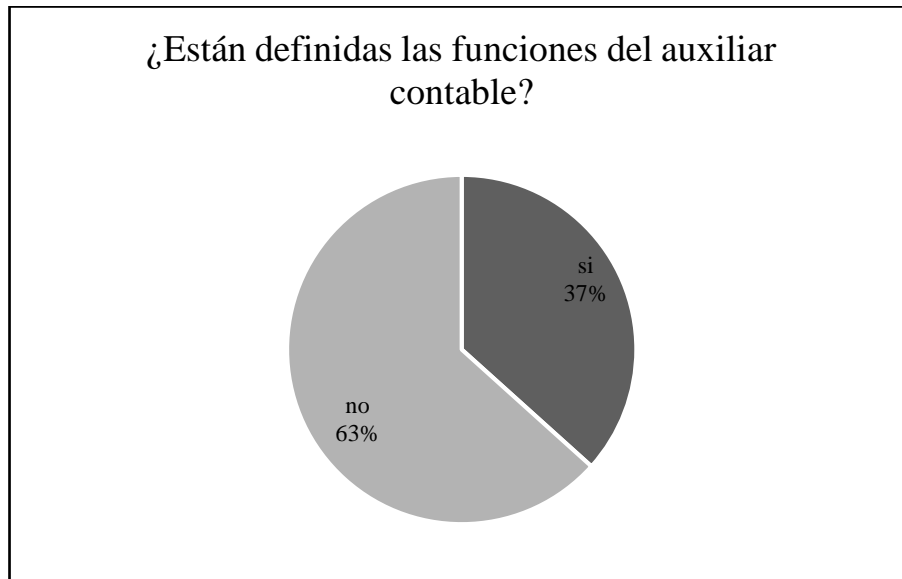
Gráfico 11: Funciones de los vendedores



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 17% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no conoce completamente las funciones de los vendedores.

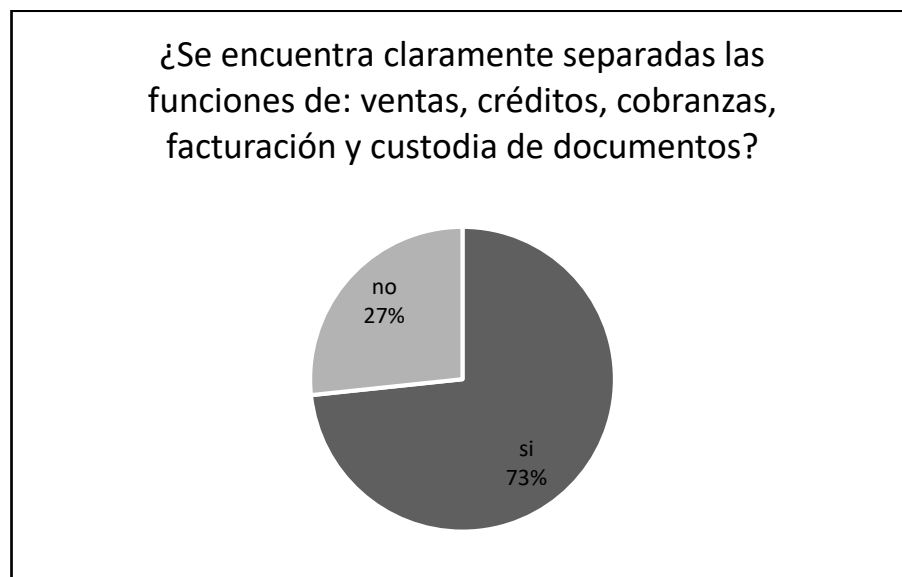
Gráfico 12: Funciones de la Auxiliar contable



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 63% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no conoce completamente las funciones de los vendedores.

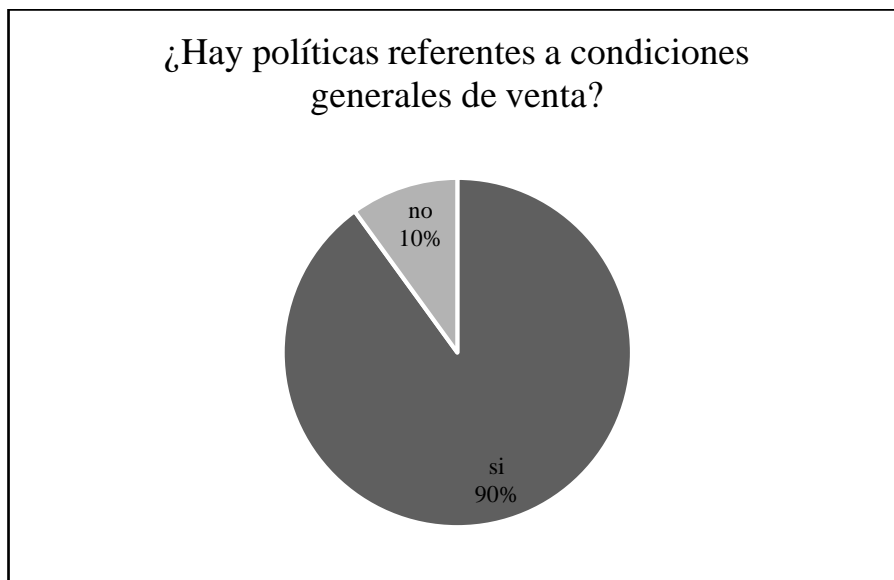
Gráfico 13: Funciones departamentales



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 27% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no existe una división de las funciones a cargo de cada uno de los departamentos de la empresa.

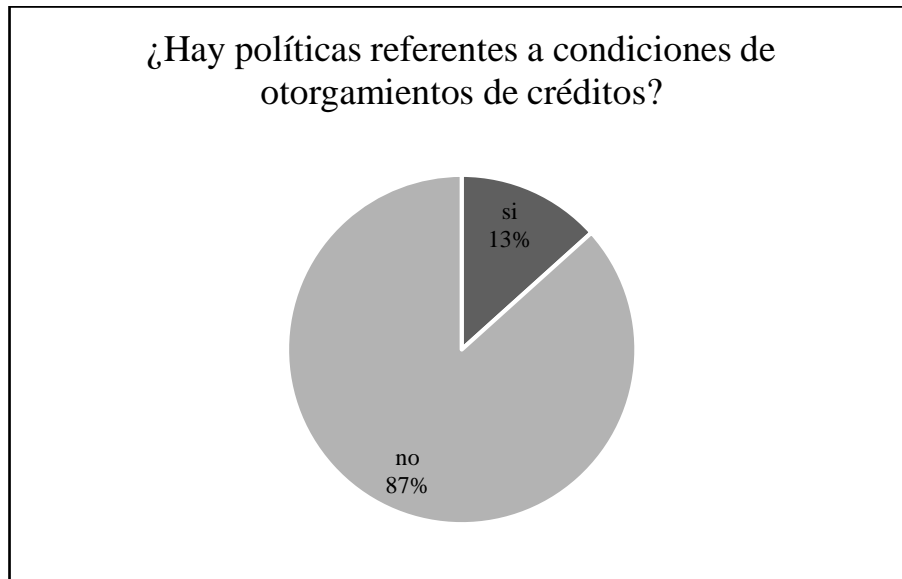
Gráfico 14: Políticas generales de venta



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 10% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no se ha definido claramente las políticas generales de venta.

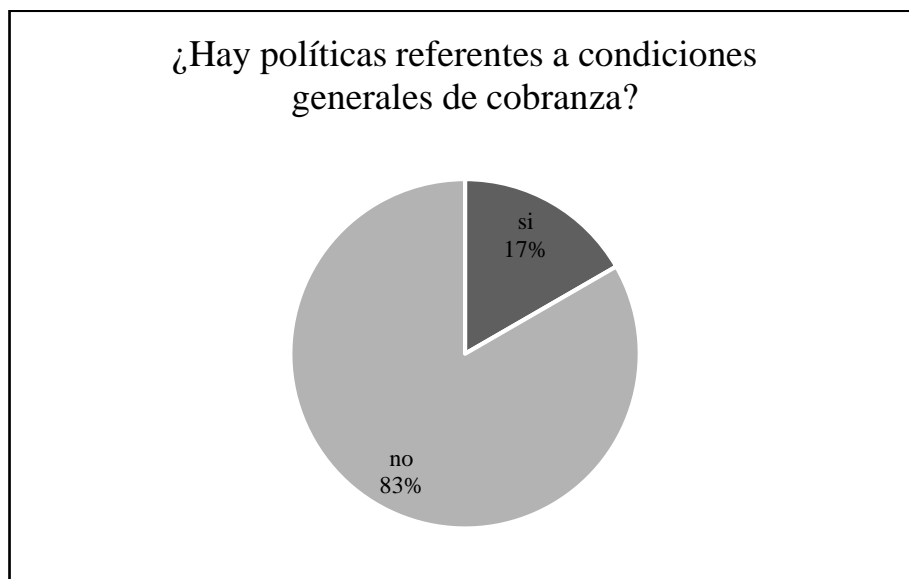
Gráfico 15: Políticas de otorgamiento de crédito



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 87% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no se ha definido claramente las políticas de otorgamiento de crédito.

Gráfico 16: Condiciones generales de cobranza



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

En el cuestionario de control interno se evidencia que para el 83% del personal que intervienen en créditos y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO no se ha definido claramente las condiciones generales de cobranza

3.4.Riesgo de detección de los procesos de auditoría

Riesgo inherente

El cálculo del riesgo inherente se lo realiza con la siguiente fórmula:

$$RI = \frac{IMP(importancia) + PB(Probabilidad)}{2}$$

Tabla 6: Riesgo inherente

Riesgo	Importancia	Probabilidad
Existencia de un certificado de gestión de calidad en procesos de cobranza	4	2
Existencia de un manual de las funciones de los colaboradores que intervienen en la concesión de crédito y cobranza	3	3
Existencia de políticas de los procesos de crédito y gestión de cobranza	3	3
Trabajo interdepartamental para concesión de créditos y minimizar la cartera vencida	4	4
Total	14	12
Denominador	20	20
Resultado	0.70	0.60
Riesgo Inherente	0.65	

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Riesgos de control

Tabla 7: Riesgos de control

Riesgo	Importancia	Probabilidad
Cumplimiento de las funciones designadas a cada departamento y funcionario que intervienen en créditos y cobranza	3	2
Vigilancia permanente de la cartera de la empresa	3	4
Seguimiento a la cartera vencida	3	4
Verificación del comportamiento crediticio de los clientes de la empresa	2	4
Total	11	14
Denominador	20	20
Resultado	0.55	0.70
Riesgo Inherente	0.63	

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Riesgo de alcance máximo de auditoría

$$RA = RI * RC$$

Donde:

RI = Riesgo inherente

RC= Riesgo de control

$$RMA = 0.65 * 0.63$$

$$RMA = 0.41$$

Riesgo de detección

$$RD = \frac{RA}{RMA}$$

$$RD = \frac{0.36}{0.41}$$

$$RD = 0.88$$

Estructura jerárquica

La estructura jerárquica de la empresa DISVALBO no se encuentra delimitada correctamente, esto ocasiona que se genere un desorden administrativo interno y que no existan responsables de los distintos procedimientos. La inexistencia de una división clara de tareas, actividades y responsabilidades ocasiona que existan funcionarios que realicen actividades fuera de su competencia y se descuiden otras necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas.

Instructivo de funciones

Dentro de la empresa DISVALBO no ha existido un manual de funcionamiento para el departamento de contabilidad y cobranza. Por tal motivo se conceden créditos sin ningún tipo de control o supervisión en base simplemente al historial registrado por el cliente o por suposiciones de cumplimiento.

Se identifica una falencia en la gerencia al no dedicar tiempo para ordenar el departamento de contabilidad y cobranza junto con el jefe departamental y en conjunto diseñar el manual de funciones de cada miembro perteneciente al departamento y la determinación de los reportes a entregar periódicamente de la cartera para reducir al mínimo las cuentas por cobrar vencidas.

Políticas de crédito, procesos y documentación

La empresa DISVALBO no ha definido una política clara para la aprobación del crédito y para la recuperación de la cartera. Por lo tanto, el crédito se concede en base a la confianza en el cliente y en su historial de compra con la empresa. Adicionalmente, no se cuenta con los procesos detallados para la generación de transacciones a crédito y la problemática mayor es la ineficacia al momento de archivar y gestionar correctamente los documentos que respalden el crédito en caso de incumplimientos, es así, que existen transacciones sin ninguna firma de responsabilidad que en caso de incumplimiento se convertirían en cartera incobrable para la empresa.

3.5.Ejecución

Tabla 8: Programa de ejecución de la auditoría de gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO

N°	Objetivos y procedimientos	R/p.t	Realizado
1	Objetivos		X.A
	Aplicar los instrumentos de la auditoría de gestión conforme a la planificación realizada		
	Determinar los hallazgos (problemáticas) en los procedimientos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO		
2	Procedimientos		X.A
	Determinar y analizar el comportamiento de la cartera registrada en el año 2019 en comparación al año 2018	E/PT ₁	
	Diagnosticar la efectividad de los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera en el año 2019. Para esto se aplicaran indicadores de morosidad y de eficiencia administrativa.	E/PT ₂	
	Analizar a los clientes de la empresa con derecho a crédito y sus condición de endeudamiento	E/PT ₃	

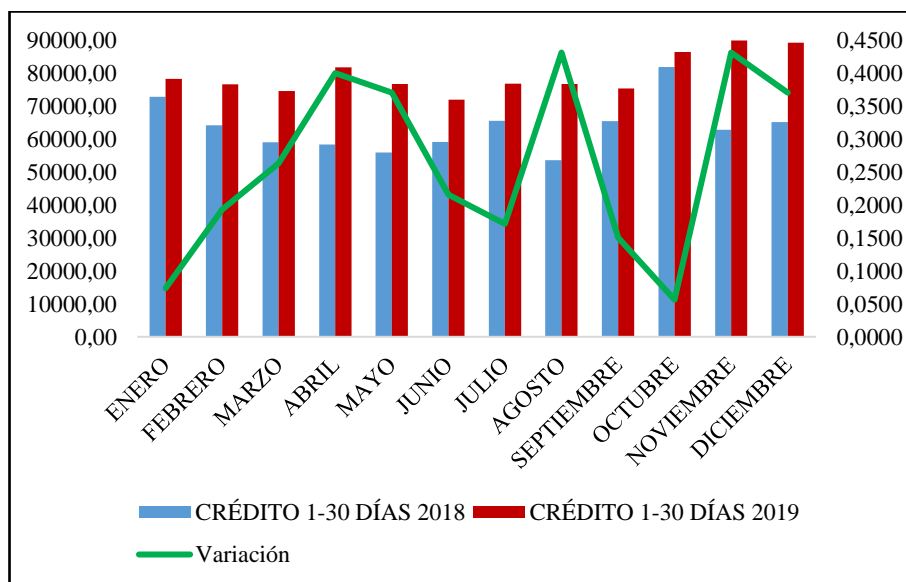
	Determinar las condiciones de crédito y sus plazos con mayor riesgo de morosidad para la compañía	E/PT ₄	
	Analizar si la organización alcanza los objetivos planteados en recuperación de cartera y si se toman las medidas de seguridad necesarias para la recuperación de la cartera	E/PT ₅	
	Diagnosticar las competencias del personal encargado de la cobranza y recuperación de cartera de la empresa	E/PT ₆	

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

3.6. Comportamiento de la cartera de DISVALBO Cía. Ltda.

Primero se analiza el comportamiento de las ventas a crédito de uno a treinta días realizadas por la empresa DISVALBO en los años 2018 y 2019.

Gráfico 17: Crédito otorgado a 1-30 días en el 2018 y 2019



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

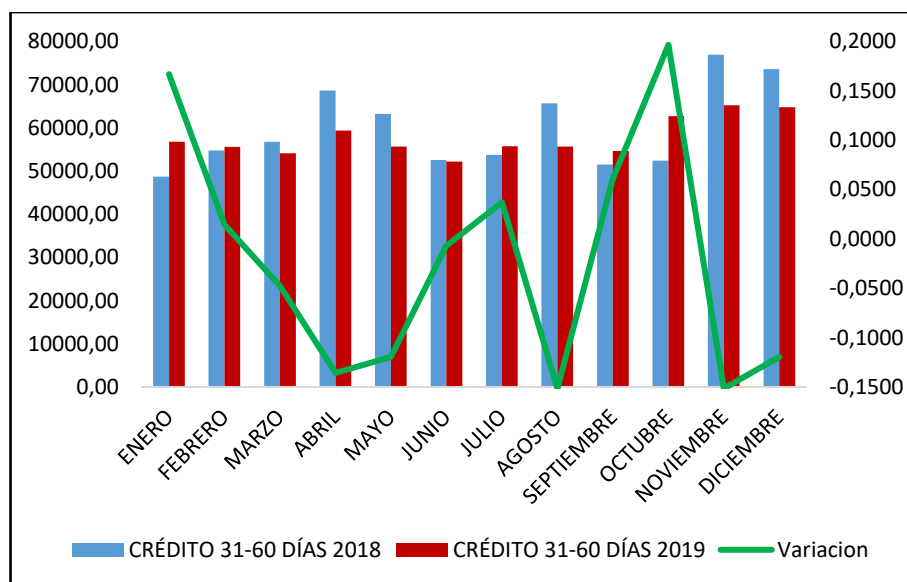
La empresa DISVALBO como se puede observar en el año 2019 registra un incremento en las ventas a crédito otorgadas a un plazo de uno a treinta días plazo en todos los meses. Los incrementos más grandes se registran en el mes de abril (40,10%)

debido al inicio del ciclo académico en la región costa del país, y el mes de agosto (43,21%) como reacción al inicio de clases en la sierra ecuatoriana.

Sin embargo, es necesario analizar porque existen incrementos tan pronunciados en los créditos con plazo de 1 a 30 días, ya que el año 2019 registra una variación promedio anual positiva de este crédito del 24,94% en comparación al 2018, esto se explica debido al objetivo planteado por la gerencia de reducir al máximo los plazos de las ventas a crédito.

A continuación, se muestra el gráfico con el comportamiento de las ventas a crédito de la empresa DISVALBO con un plazo de pago de treinta y uno a sesenta días.

Gráfico 18: Crédito otorgado a 31-60 días en el 2018 y 2019



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

En el gráfico de los créditos otorgados con un plazo de treinta y un días a sesenta se observa que se logra en el año 2019 disminuir el crédito a este plazo, esto por pedido de la gerencia, es así que en los meses de mayor venta como es abril y agosto se registra una disminución del 14% y el 15% respectivamente en comparación al año 2018.

Sin embargo, los meses con menor rotación de los productos que son: enero, febrero, julio, septiembre y octubre; se producen incrementos de la variación de los créditos a

plazo de treinta a sesenta días, que llegan incluso a alcanzar aumentos de hasta el 19,66% (octubre) y del 16,67% (enero).

Índice de incumplimiento de pago

Una vez que se analizó el comportamiento de las ventas de crédito en el año 2019 en comparación al 2018, se procede a calcular el índice de incumplimiento por parte de los clientes de DISVALBO.

$$Iinc = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100\%$$

$$Iinc = \frac{289311,42}{1648576,14} * 100\%$$

$$Iinc = 17,55\%$$

Efectividad de la gestión de la cobranza y recuperación de cartera

Se procede a realizar el cálculo de la eficiencia del departamento de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$GR = \frac{\text{Créditos cancelados a tiempo}}{\text{Total de créditos aprobados}} * 100\%$$

$$GR = \frac{453}{550} * 100\%$$

$$GR = 82,36\%$$

Con la aplicación de las fórmulas de incumplimiento y de efectividad en la gestión de cobranza de la empresa DISVALBO en el año 2019 se puede observar que existe una gestión aceptable de la recuperación de la cartera, sin embargo, el porcentaje de gestión

se encuentra por debajo del óptimo señalado por los expertos y esperado por la gerencia, siendo este índice de efectividad igual o superior al 90%.

Indicadores de crédito y cobranza

Rotación de cuentas por cobrar

Para determinar el promedio en días que se tarda la empresa DISVALBO en el año 2019 para cobrar un crédito otorgado se aplica la siguiente fórmula:

$$RctsCob = \frac{Cts\ por\ cobrar * 360}{Ventas\ a\ crédito}$$

$$RctsCob = \frac{289311,42 * 360}{1359246,83}$$

$$RctsCob = 63\ días$$

Con la aplicación de la fórmula se puede observar que la empresa DISVALBO tiene un promedio para la recuperación de un crédito de 63 días, este indicador se encuentra sobre los 60 días que es el plazo máximo otorgado por la empresa.

Recuperación de cartera

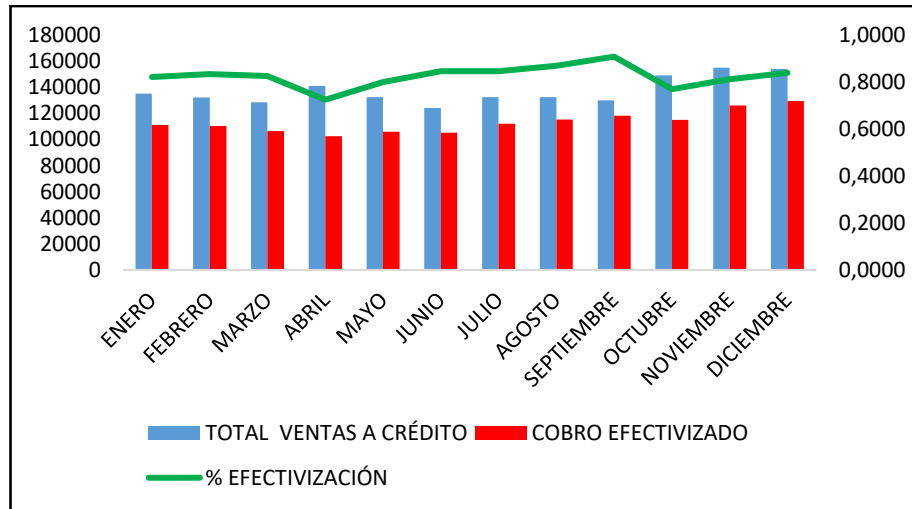
A continuación, se procede a calcular el índice de recuperación de cartera de la empresa DISVALBO en el año 2019, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$Rcart = \frac{Cartera\ recuperada}{Ventas\ a\ crédito} * 100\%$$

$$Rcart = \frac{1359246,83}{1648576,14} * 100\%$$

$$Rcart = 82,45\%$$

Gráfico 19: Recuperación de cartera 2019



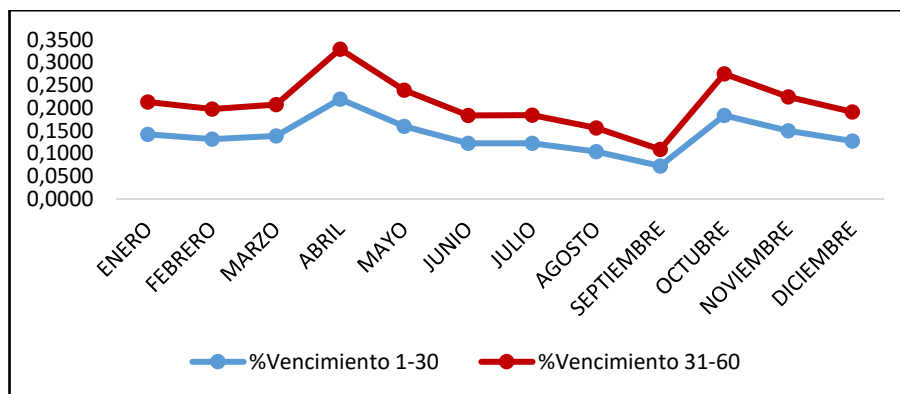
Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Al analizar la recuperación de la cartera se puede observar que en todos los meses del año 2019 se registra un promedio de cobranza de los créditos otorgados por la empresa del 82%, sin embargo, es importante señalar que en el mes de abril se registra la tasa más baja de recuperación de cartera siendo del 72,58% siendo 20% menor que la meta recomendada y esperada por la gerencia.

3.7. Análisis del riesgo de los plazos determinados para la concesión del crédito

Gráfico 20: Comportamiento de incumplimiento por plazo del crédito



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Como se puede observar en las cuentas por cobrar vencidas en el año 2019 según el plazo definido por la empresa y acordado con el cliente, las cuentas vencidas de las ventas entregadas a un plazo de treinta y un días a sesenta días registran en promedio un incumplimiento del 6,97% superior al registrado por los créditos incumplidos a términos de uno a treinta días.

Liquidez

A continuación, se calcula la ratio de liquidez de la empresa DISVALBO que se calcula con la siguiente ecuación:

$$Liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

$$Liquidez = \frac{1478304.73}{921271.82}$$

$$Liquidez = 1.60$$

La empresa DISVALBO cuenta con una liquidez de 1.60, es decir, que por cada dólar de deuda que registra la empresa posee USD 1.60 para hacer frente a sus obligaciones contraídas.

Endeudamiento

La tasa de endeudamiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$Endeudamiento = \frac{Pasivo\ corriente}{Patrimonio\ neto} * 100\%$$

$$Endeudamiento = \frac{921271.82}{903335.73} * 100\%$$

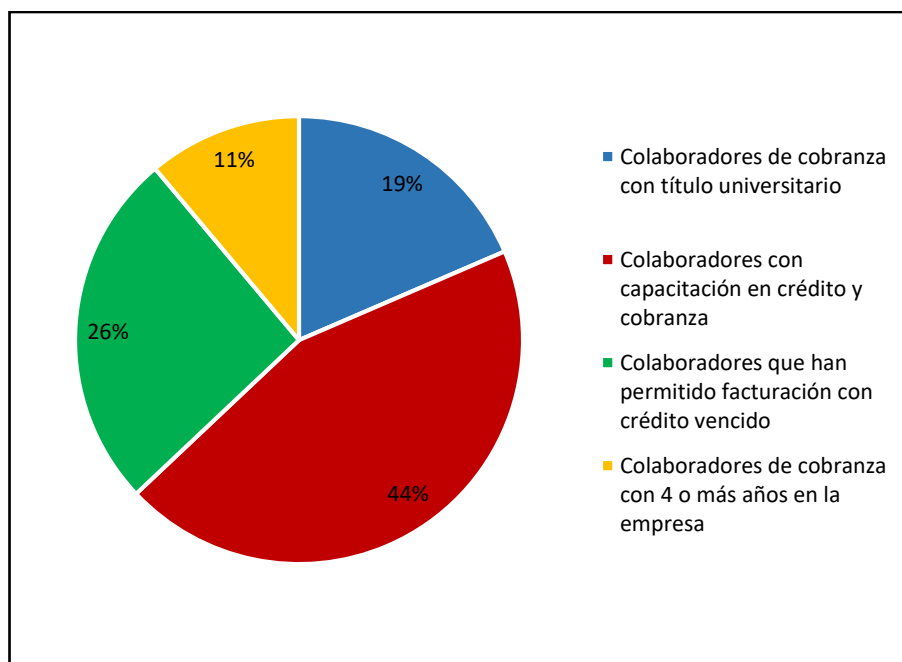
$$Endeudamiento = 101.99\%$$

La empresa DISVALBO debido a la expansión registra un endeudamiento del 101.99%, es decir, que la empresa tiene USD 1.99 de deuda adicional al valor de su capital social.

3.8. Análisis de la capacidad de los colaboradores involucrados en cobranza en la empresa

A continuación, se presenta las estadísticas del personal de la empresa DISVALBO que interviene en el proceso de crédito y cobranza.

Gráfico 21: Estadísticas del personal de crédito y cobranza de la empresa DISVALBO



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

En el proceso de crédito y cobranza participan treinta personas, de las cuales se obtiene estadísticas importantes para analizar la capacidad y competencias de los colaboradores que participan en el proceso de crédito y cobranza. En la empresa DISVALBO se compone del gerente general, jefe de ventas, jefe de contabilidad y cobranza, contadora, auxiliar contable, dos recuperadores de cartera y veinte y tres ejecutivos de ventas.

Existen cinco colaboradores (19%) con un título de tercer nivel con perfil profesional administrativo, de finanzas o economía; se registran doce colaboradores (44%) del departamento que cuentan con capacitaciones referentes a entregas de crédito y procesos de cobranza; el punto más crítico y preocupante en el personal es que existen siete colaboradores (26%) que han permitido una sobre facturación incluso con una cartera vencida del cliente; finalmente se registran tres colaboradores (11%) que han permanecido en la empresa DISVALBO por cuatro años o más.

3.9. Informe de auditoría de gestión

Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.



**DISTRIBUCIONES
Disvalbo.com**

Subcomponente:

**Sistema de crédito y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO Cía.
Ltda.**

Informe de Auditoría

Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019

Ambato - Ecuador

Índice del informe de Auditoría de Gestión

CAPÍTULO I

Información introductoria

CAPÍTULO II

Control Interno

CAPÍTULO III

Resultados de la ejecución

CAPÍTULO IV

Procesos administrativos de crédito y cobranza

Informe de Auditoría

Ambato, 28 de enero del 2020

Ingeniero

Walter Vadivieso Bonilla

Gerente propietario de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.

Ambato

De mi consideración:

Se notifica la culminación de la aplicación de la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO, es importante señalar que la responsabilidad de los resultados obtenidos por la aplicación de la propuesta para mejora de la gestión depende de la empresa, la responsabilidad del auditor radica en entregar información fidedigna y real en el informe de auditoría.

La presente auditoría se realizó bajo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y en lo aplicable las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Esto garantiza que la empresa DISVALBO reciba un informe que esté correctamente elaborado, planificado y ejecutado con objetividad y orden que garantice la veracidad del informe.

Atentamente;



Xavier Aroca

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo u origen del examen

Se realiza la auditoría de gestión a los procesos administrativos y recuperación de cartera a la empresa DISVALBO por solicitud de gerencia general y como elaboración de un proyecto integrador de titulación de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo general

Verificar el cumplimiento apropiado y óptimo de los procesos aplicados por la empresa DISVALBO para la recuperación de cartera que facilite el proceso de ventas, el crecimiento empresarial y contribuya a la liquidez de la empresa.

Alcance

Al ser una auditoría de gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO se investigarán a todos los componentes del departamento de ventas y cobranzas como son las políticas de crédito, recursos humanos del departamento de cobranzas, base de datos de clientes, métodos de cobranza y control interno al sistema de cobranza de la empresa.

Objetivos particulares

- Verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia de la empresa DISVALBO para el departamento de cobranza.
- Comprobar que se apliquen las políticas estipuladas para la concesión de crédito y cobranza a los distintos clientes de la empresa DISVALBO.
- Determinar el nivel de desempeño del personal que labora en el departamento de cobranza de la empresa DISVALBO.
- Revisar y analizar los procedimientos de cobranza aplicados por el departamento de cobranza de la empresa DISVALBO.
- Inspeccionar que se apliquen las medidas de seguridad correctas para la otorgación de un crédito por parte de la empresa DISVALBO a un cliente. Se

analizará si se examina el historial crediticio del cliente y su capacidad de endeudamiento pago.

- Comprobar la interrelación entre los departamentos de ventas, cobranzas y contaduría de la empresa con la finalidad de agilizar el cobro y no se produzca una sobre facturación a crédito a los clientes de la empresa DISVALBO.

Descripción de la empresa

La empresa DISTRIBUCIONES DISVALBO Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, siendo constituida en julio del año 2012, teniendo como principal objetivo la distribución de libros y material didáctico de apoyo a los docentes de instituciones fiscales y particulares a nivel nacional, desde los primeros niveles de educación, hasta el bachillerato. Con el paso de los años el crecimiento de la empresa se ve reflejado en la ampliación de su fuerza de ventas logrando posesionarse dentro del mercado como uno de los principales proveedores de las unidades educativas.

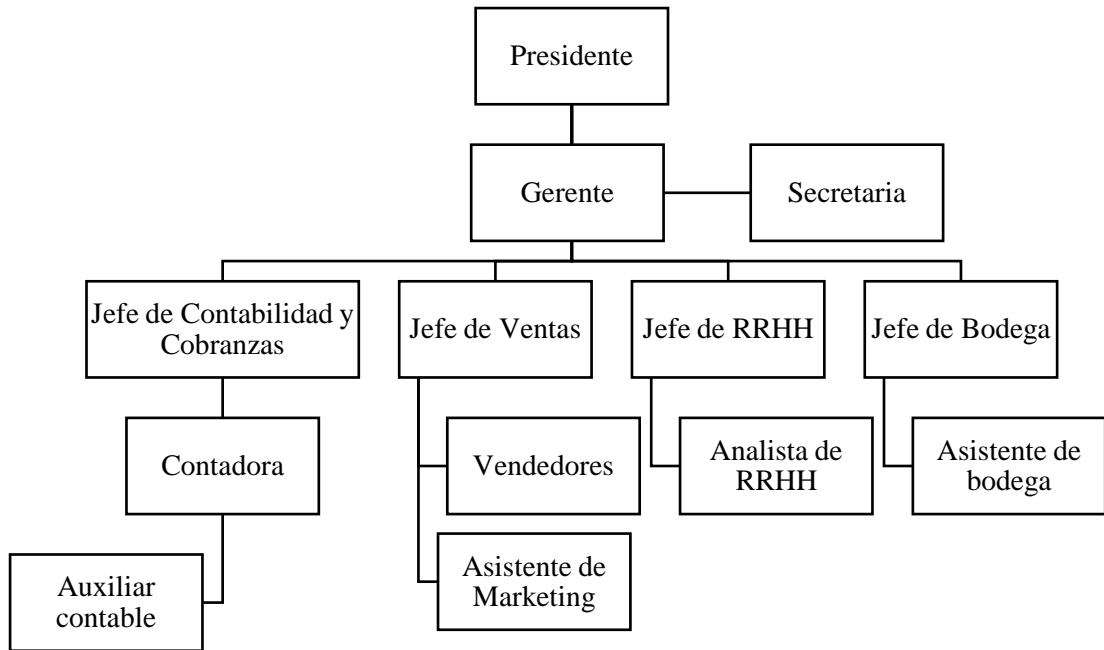
Principales actividades

- Distribución de libros académicos
- Distribución de material didáctico

Principales disposiciones legales

La empresa DISVALBO Cía. Ltda. en cumplimiento a las disposiciones de la ley ecuatoriana se rige a las normas establecidas por la Superintendencia de compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Gráfico 22: Organigrama DISVALBO Cía. Ltda.



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Tabla 9: Autoridades de la empresa

Nombre	Cargo
Ing. Walter Vadivieso Bonilla	Gerente General
Ing. Estefania Ortiz Montero	Jefe de Contabilidad y cobranzas
Ing. Juan Valdivieso Bonilla	Jefe de Ventas
Ing. Paola Villarroel	Jefe de RRHH

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

CONTROL INTERNO

Estructura jerárquica

La estructura jerárquica de la empresa DISVALBO no se encuentra delimitada correctamente, esto ocasiona que se genere un desorden administrativo interno y que no existan responsables de los distintos procedimientos. La inexistencia de una división clara de tareas, actividades y responsabilidades ocasiona que existan funcionarios que realicen actividades fuera de su competencia y se descuiden otras necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas.

Conclusión

La estructura jerárquica de la empresa DISVALBO al no definir claramente la división de trabajo y actividades ocasiona que se produzca un desorden en las asignaciones de crédito y la recuperación de la cartera.

Recomendación

Actualizar la estructura jerárquica de la empresa, la misma que debe detallar claramente las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos y funcionarios de la empresa.

Inexistencia del instructivo de funciones

Dentro de la empresa DISVALBO no se ha extendido un manual de funcionamiento para el departamento de contabilidad y cobranza. Por tal motivo se conceden créditos sin ningún tipo de control o supervisión en base simplemente al historial registrado por el cliente o por suposiciones de cumplimiento.

Se identifica una falencia en la gerencia al no dedicar tiempo para ordenar el departamento de contabilidad y cobranza junto con el jefe departamental y en conjunto diseñar el manual de funciones de cada miembro perteneciente al departamento y la determinación de los reportes a entregar periódicamente de la cartera para reducir al mínimo las cuentas por cobrar vencidas.

Conclusión

La inexistencia de un documento que determine las funciones y procedimientos que se deben cumplir para el crédito y la recuperación de cartera, hace que los funcionarios realicen procesos equivocados y se aumente la cartera de la empresa.

Recomendación

La gerencia debe reunirse con el jefe del departamento de contabilidad y cobranza para determinar los procedimientos de entrega de crédito y la recuperación de la cartera, así también la labor de cada uno de los funcionarios en los respectivos procedimientos. Esto es necesario que se elabore un documento y se socialice con todo el departamento para su aplicación.

Evaluación del sistema de cobranzas y otorgamiento de créditos

A continuación, se presenta la tabla resumen con la tabulación de las preguntas del cuestionario de control interno de la empresa DISVALBO.

Tabla 10: Resultados del cuestionario de control interno

Preguntas	si	no
¿Existe un manual de funciones y procedimientos?	0	30
¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?	18	12
¿Están definidas las funciones del Gerente General?	16	14
¿Están definidas las funciones del Jefe de contabilidad y cobranzas?	17	13
¿Están definidas las funciones del Jefe de ventas?	17	13
¿Están definidas las funciones del Jefe de vendedores?	25	5
¿Están definidas las funciones del auxiliar contable?	11	19
¿Se encuentra claramente separadas las funciones de: ventas, créditos, cobranzas, facturación y custodia de documentos?	22	8
¿Hay políticas referentes a condiciones generales de venta?	27	3
¿Hay políticas referentes a condiciones de otorgamientos de créditos?	4	26
¿Hay políticas referentes a condiciones generales de cobranza?	5	25

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Con la aplicación del cuestionario de control interno al proceso de crédito y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO se evidencia que los sistemas de cobranza y aprobación de créditos no es confiable debido a la inexistencia de manuales de funciones de cada uno de los miembros de los colaboradores que forman parte de crédito y cobranza de la empresa. Además de no existir políticas definidas para aprobaciones de créditos y para la recuperación de cartera, evidencia la ineficiencia del sistema de recuperación de cartera.

Riesgo de detección de los procesos de Auditoría

Riesgo inherente

El cálculo del riesgo inherente se lo realiza con la siguiente fórmula:

$$RI = \frac{IMP(importancia) + PB(Probabilidad)}{2}$$

Tabla 11: Riesgo inherente

Riesgo	Importancia	Probabilidad
Existencia de un certificado de gestión de calidad en procesos de cobranza	4	2
Existencia de un manual de las funciones de los colaboradores que intervienen en la concesión de crédito y cobranza	3	3
Existencia de políticas de los procesos de crédito y gestión de cobranza	3	3
Trabajo interdepartamental para concesión de créditos y minimizar la cartera vencida	4	4
Total	14	12
Denominador	20	20
Resultado	0.70	0.60
Riesgo Inherente	0.65	

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Conclusión

El riesgo inherente en el proceso de recuperación de cartera y concesión de crédito se encuentra en un nivel de riesgo medio debido a que su valor es de 0.65.

Recomendación

Con la construcción y aplicación de los distintos manuales de funcionamiento y políticas de crédito y cobranzas se podrá reducir el riesgo inherente, y colocarlo en un nivel de riesgo bajo.

Riesgos de control

Tabla 12: Riesgos de control

Riesgo	Importancia	Probabilidad
Cumplimiento de las funciones designadas a cada departamento y funcionario que intervienen en créditos y cobranza	3	2
Vigilancia permanente de la cartera de la empresa	3	4
Seguimiento a la cartera vencida	3	4
Verificación del comportamiento crediticio de los clientes de la empresa	2	4
Total	11	14
Denominador	20	20
Resultado	0.55	0.70
Riesgo de control	0.63	

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Conclusión

El riesgo de control en el proceso de recuperación de cartera y concesión de crédito se encuentra en un nivel de riesgo medio debido a que su valor es de 0.63.

Recomendación

Con la entrega de los distintos manuales y cumplimiento de los funcionarios a cabalidad de sus funciones encomendadas se logrará disminuir el riesgo.

Riesgo de alcance máximo de auditoría

$$RA = RI * RC$$

Donde:

RI = Riesgo inherente

RC= Riesgo de control

$$RMA = 0.65 * 0.63$$

$$RMA = 0.41$$

Riesgo de detección

$$RD = \frac{RA}{RMA}$$

$$RD = \frac{0.36}{0.41}$$

$$RD = 0.88$$

Conclusión

El riesgo de detección en los procesos de recuperación de cartera y concesión de crédito se encuentra en un nivel alto de riesgo, esto debido a que no existen los manuales de funciones ni las políticas de dichos procesos y la falta de ejecución de las actividades encomendadas a cada funcionario por parte de la dirección de la empresa.

Recomendación

Se recomienda un seguimiento y mejoramiento continuo de la aplicación de los manuales y políticas de cobranza y crédito y cumplimiento de las actividades de cada funcionario para lograr detectar los problemas de crédito y cobranza con mayor efectividad.

Políticas de crédito, procesos y documentación

La empresa DISVALBO no ha definido una política clara para la aprobación del crédito y para la recuperación de la cartera. Por lo tanto, el crédito se concede en base a la confianza en el cliente y en su historial de compra con la empresa. Adicionalmente, no se cuenta con los procesos detallados para la generación de transacciones a crédito y la problemática mayor es la ineficacia al momento de archivar y gestionar correctamente los documentos que respalden el crédito en caso de incumplimientos, es así, que existen transacciones sin ninguna firma de responsabilidad que en caso de incumplimiento se convertirían en cartera incobrable para la empresa.

Conclusión

No existen políticas de crédito ni de cobranza en la empresa lo que ocasiona la falta de control por la gerencia y la pésima gestión documental de las transacciones a crédito.

Recomendación

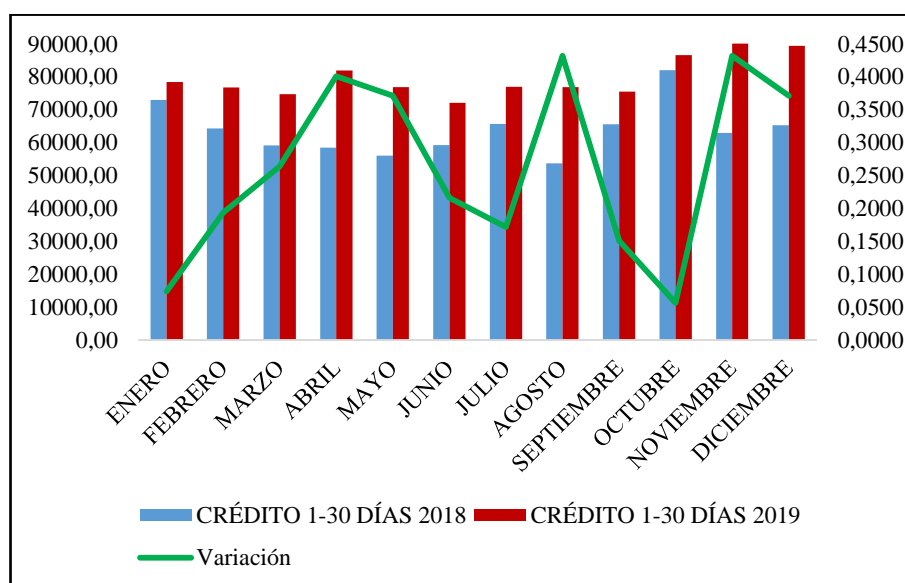
La gerencia con los jefes departamentales debe reunirse y diseñar las políticas para aprobar un crédito y para la cobranza de las mismas. Esto es necesario que se emita un documento para ser compartido con todos los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Comportamiento de la cartera de la empresa DISVALBO Cía. Ltda.

Primero se analiza el comportamiento de las ventas a crédito de uno a treinta días realizadas por la empresa DISVALBO en los años 2018 y 2019.

Gráfico 23: Crédito otorgado a 1-30 días en el 2018 y 2019



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

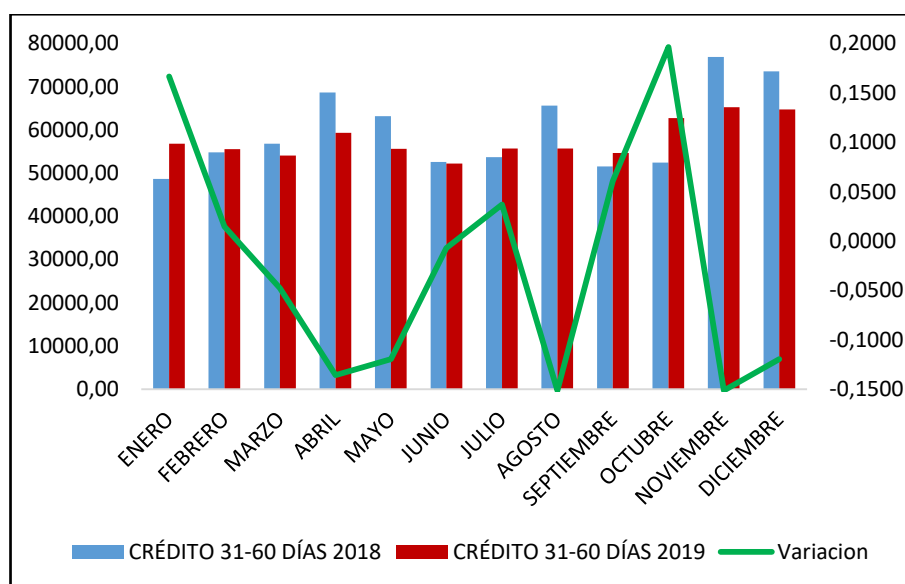
Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

La empresa DISVALBO como se puede observar en el año 2019 registra un incremento en las ventas a crédito otorgadas a un plazo de uno a treinta días plazo en todos los meses. Los incrementos más grandes se registran en el mes de abril (40,10%) debido al inicio del ciclo académico en la región costa del país, y el mes de agosto (43,21%) como reacción al inicio de clases en la sierra ecuatoriana.

Sin embargo, es necesario analizar porque existen incrementos tan pronunciados en los créditos con plazo de 1 a 30 días, ya que el año 2019 registra una variación promedio anual positiva de este crédito del 24,94% en comparación al 2018, esto se explica debido al objetivo planteado por la gerencia de reducir al máximo los plazos de las ventas a crédito.

A continuación, se muestra el gráfico con el comportamiento de las ventas a crédito de la empresa DISVALBO con un plazo de pago de treinta y uno a sesenta días.

Gráfico 24: Crédito otorgado a 31-60 días en el 2018 y 2019



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

En el gráfico de los créditos otorgados con un plazo de treinta y un días a sesenta se observa que se logra en el año 2019 disminuir el crédito a este plazo, esto por pedido de la gerencia, es así que en los meses de mayor venta como es abril y agosto se registra una disminución del 14% y el 15% respectivamente en comparación al año 2018.

Sin embargo, los meses con menor rotación de los productos que son: enero, febrero, julio, septiembre y octubre; se producen incrementos de la variación de los créditos a plazo de treinta a sesenta días, que llegan incluso a alcanzar aumentos de hasta el 19,66% (octubre) y del 16,67% (enero).

Conclusión

La empresa DISVALBO registra un incremento de los créditos entregados en el año 2019 en comparación al año 2018. La característica principal que arroja el análisis del crédito es el aumento pronunciado del crédito a plazo de uno a treinta días, esto se debe principalmente por el objetivo de la gerencia de reducir el tiempo de recuperación

de la cartera. Los meses con mayor incremento de los créditos otorgados a plazo de uno a treinta días se registran en el mes de abril y agosto debido al inicio del ciclo académico en la costa y sierra respectivamente. Mientras que se logra disminuir el crédito entregado a un plazo de treinta y un días a sesenta días, pero en los meses de menor rotación de los productos distribuidos por la empresa se produce un incremento de este crédito incluso llegando a ser del 19,66% en el mes de octubre.

Recomendación

La empresa DISVALBO si bien logró disminuir el crédito otorgado a un plazo de treinta y un días a sesenta días, es importante señalar que se debe realizar un seguimiento a los clientes de la empresa para medir las líneas y tiempos de crédito que entregan las empresas competidora, esto con el fin de cerciorarse la fidelidad de los clientes y permitir obtener mayor información crediticia de los clientes para definir los límites de crédito aprobados a cada uno de ellos.

Índice de incumplimiento de pago

Una vez que se analizado el comportamiento de las ventas de crédito en el año 2019 en comparación al 2018, se procede a calcular el índice de incumplimiento por parte de los clientes de DISVALBO.

$$Iinc = \frac{Cartera\ vencida}{Cartera\ Total}$$

$$Iinc = \frac{289311,42}{1648576,14} * 100\%$$

$$Iinc = 17,55\%$$

Conclusión

Los clientes de la empresa DISVALBO registran en el año 2019 una tasa de incumplimiento del 17,55%

Recomendación

Es recomendable que la empresa DISVALBO realice un estudio de los créditos otorgados en el año 2019 para verificar si se ha vuelto a entregar créditos a clientes que han incurrido en incumplimiento y no se ha verificado su estatus de crédito en la empresa. Además, se recomienda que la empresa analice los respaldos de las cuentas de la cartera vencida para conocer el porcentaje de cuentas incobrables en el caso de no existir respaldos que permitan presionar el cobro por medios extra judiciales y judiciales.

Efectividad de la gestión de la cobranza y recuperación de cartera

Se procede a realizar el cálculo de la eficiencia del departamento de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$GR = \frac{\text{Créditos cancelados a tiempo}}{\text{Total de créditos aprobados}}$$

$$GR = \frac{453}{550} * 100\%$$

$$GR = 82,36\%$$

Conclusión

Con la aplicación de las fórmulas de incumplimiento y de efectividad en la gestión de cobranza de la empresa DISVALBO en el año 2019 se puede observar que existe una gestión aceptable de la recuperación de la cartera, sin embargo, el porcentaje de gestión se encuentra por debajo del óptimo señalado por los expertos y esperado por la gerencia, siendo este índice de efectividad igual o superior al 90%.

Recomendación

Se recomienda que la empresa DISVALBO a través de la gerencia y el jefe de contabilidad y cobranza se encomiende y vigile que los dos colaboradores encargados de la cobranza de la empresa se encarguen en visitar a cada uno de los clientes que

tienen una cuenta vencida en la empresa con la finalidad de comprobar la existencia de esta deuda y lograr estrategias para recuperar la cartera en el menor tiempo posible.

Indicadores de crédito y cobranza

Rotación de cuentas por cobrar

Para determinar el promedio en días que se tarda la empresa DISVALBO en el año 2019 para cobrar un crédito otorgado se aplica la siguiente fórmula:

$$RctsCob = \frac{Cts\ por\ cobrar * 360}{Ventas\ a\ crédito}$$

$$RctsCob = \frac{289311,42 * 360}{1359246,83}$$

$$RctsCob = 63\ días$$

Conclusión

Con la aplicación de la fórmula se puede observar que la empresa DISVALBO tiene un promedio para la recuperación de un crédito de 63 días, este indicador se encuentra sobre los 60 días que es el plazo máximo otorgado por la empresa.

Recomendación

Para lograr la disminución de los días promedio para la recuperación de un crédito y llegue al promedio de cuarenta y cinco días y no superior al plazo máximo de sesenta días se recomienda que la empresa DISVALBO reajuste los límites de crédito a ciertos clientes según su capacidad de pago y se anule definitivamente para otros clientes el acceso a crédito debido a su alto nivel de incumplimiento y reincidencia.

Recuperación de cartera

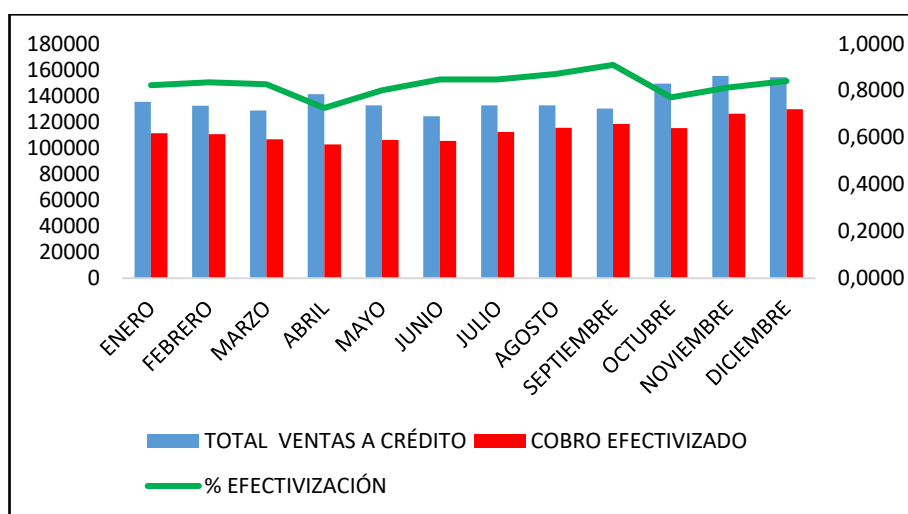
A continuación, se procede a calcular el índice de recuperación de cartera de la empresa DISVALBO en el año 2019, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$R_{cart} = \frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$R_{cart} = \frac{1359246,83}{1648576,14} * 100\%$$

$$R_{cart} = 82,45\%$$

Gráfico 25: Recuperación de cartera 2019



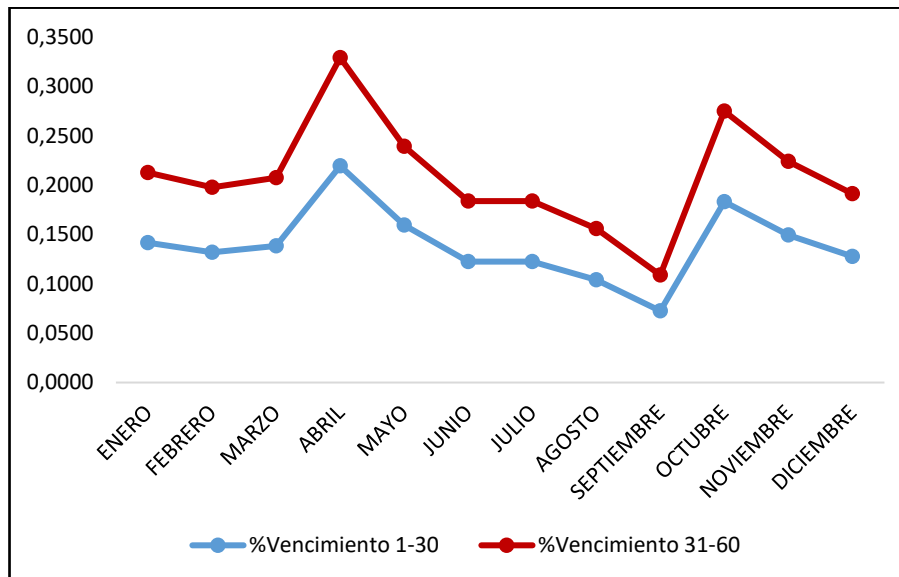
Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Al analizar la recuperación de la cartera se puede observar que en todos los meses del año 2019 se registra un promedio de cobranza de los créditos otorgados por la empresa del 82%, sin embargo, es importante señalar que en el mes de abril se registra la tasa más baja de recuperación de cartera siendo del 72,58% siendo 20% menor que la meta recomendada y esperada por la gerencia.

Análisis del riesgo de los plazos determinados para la concesión del crédito

Gráfico 26: Comportamiento de incumplimiento por plazo del crédito



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

Como se puede observar en las cuentas por cobrar vencidas en el año 2019 según el plazo definido por la empresa y acordado con el cliente, las cuentas vencidas de las ventas entregadas a un plazo de treinta y un días a sesenta días registran en promedio un incumplimiento del 6,97% superior al registrado por los créditos incumplidos a términos de uno a treinta días.

Conclusión

La empresa DISVALBO registra un mayor riesgo para los créditos otorgados por la empresa al plazo de treinta y un días a sesenta días, esto representa un riesgo mayor de incumplimiento del 6,97% en comparación al crédito otorgado de uno a treinta días.

Recomendación

Se recomienda que la empresa DISVALBO realice un mayor seguimiento a los clientes que cuentan con un crédito hasta sesenta días plazo y se obtenga mayores garantías para el asegurar el cobro en caso de incumplimiento. Mientras que es necesario que se

creen incentivos como descuentos de cumplimiento o de pronto pago para lograr conseguir la reducción al mínimo de la cartera vencida.

Liquidez

A continuación, se calcula la ratio de liquidez de la empresa DISVALBO que se calcula con la siguiente ecuación:

$$Liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

$$Liquidez = \frac{1478304.73}{921271.82}$$

$$Liquidez = 1.60$$

Conclusión

La empresa DISVALBO cuenta con una liquidez de 1.60, es decir, que por cada dólar de deuda que registra la empresa posee USD 1.60 para hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo.

Recomendación

La empresa DISVALBO posee una liquidez aceptable, sin embargo, se recomienda capitalizar en los próximos tres años parte de las utilidades para lograr subir su indicador de liquidez a por lo menos 2.50.

Endeudamiento

La tasa de endeudamiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$Endeudamiento = \frac{Pasivo\ corriente}{Patrimonio\ neto} * 100\%$$

$$Endeudamiento = \frac{921271.82}{903335.73} * 100\%$$

$$Endeudamiento = 101.99\%$$

Conclusión

La empresa DISVALBO debido a la expansión registra un endeudamiento del 101.99%, es decir, que la empresa tiene USD 1.99 de deuda adicional al valor de su capital social.

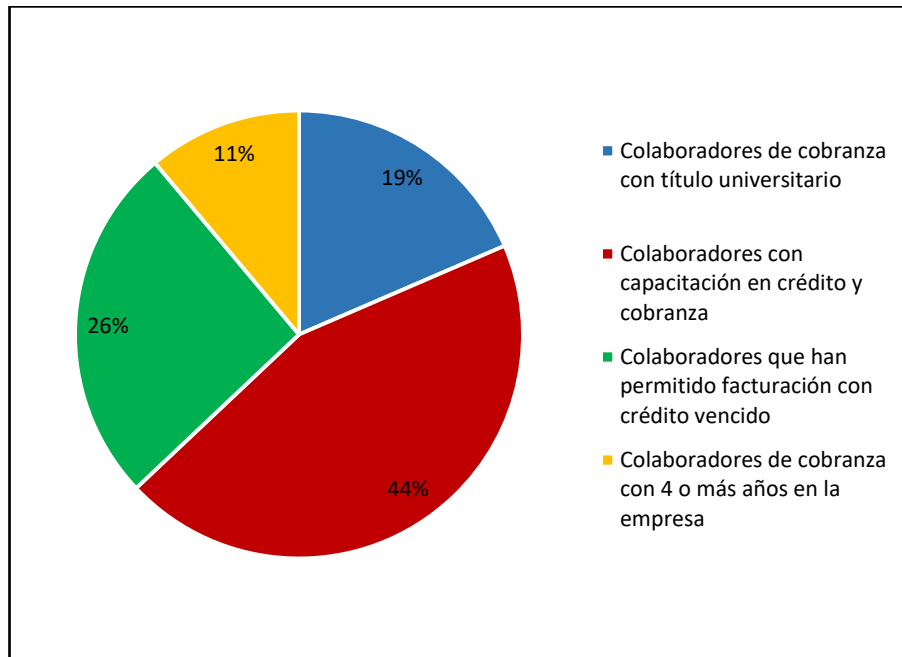
Recomendación

Se recomienda a la empresa DISVALBO la disminución de su nivel de endeudamiento ya que lo ideal es máximo 60%, para esto se recomienda la disminución de la deuda con pronto pago una vez que se ha logrado mejorar la liquidez de la empresa.

Análisis de la capacidad de los colaboradores involucrados en cobranza en la empresa DISVALBO

A continuación, se presenta las estadísticas del personal de la empresa DISVALBO que interviene en el proceso de crédito y cobranza.

Gráfico 27: Estadísticas del personal de crédito y cobranza de la empresa DISVALBO



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Fuente: DISVALBO Cía. Ltda.

En el proceso de crédito y cobranza participan treinta personas, de las cuales se obtiene estadísticas importantes para analizar la capacidad y competencias de los colaboradores que participan en el proceso de crédito y cobranza. En la empresa DISVALBO se compone de gerente general, jefe de ventas, jefe de contabilidad y cobranza, contadora, auxiliar contable y dos recuperadores de cartera y veinte y tres ejecutivos de ventas.

Existen cinco colaboradores (19%) con un título de tercer nivel con perfil profesional administrativo, de finanzas o economía; se registran doce colaboradores (44%) del departamento que cuentan con capacitaciones referentes a entregas de crédito y procesos de cobranza; el punto más crítico y preocupante en el personal es que existen siete colaboradores (26%) que han permitido una sobre facturación incluso con una cartera vencida del cliente; finalmente se registran tres colaboradores (11%) que han permanecido en la empresa DISVALBO por cuatro años o más.

Conclusión

El departamento de cobranza de la empresa DISVALBO registra una falencia en el personal que labora en la gestión de recuperación de cartera, esto se evidencia en que ninguno de los cuatro indicadores que se consideran importantes para lograr obtener colaboradores cualificados para procesos de gestión de crédito y recuperación de cartera.

Recomendación

Es importante que la empresa a través de la coordinación de la gerencia y el jefe de recursos humanos se realicen capacitaciones para el personal de crédito y cobranza para lograr mejorar los procesos administrativos de cobranza y así mantener al mínimo la cartera vencida.

CAPÍTULO IV

PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CRÉDITO Y COBRANZA

Implementación de las políticas para concesionar un crédito

Requerimientos

- La elaboración de las políticas de crédito es necesario un trabajo articulado entre la gerencia general de la empresa y los jefes departamentales de la empresa DISVALBO.
- El jefe de contabilidad y cobranza, el jefe de ventas y el gerente general deben velar conjuntamente por el fiel cumplimiento de las políticas establecidas.
- Las políticas de crédito serán analizadas y revisadas en base a cumplimientos de cartera recuperada a tiempo por el gerente y los jefes departamentales y en caso de ser necesario serán los únicos con la capacidad de modificar las políticas de crédito y cobranza.

Políticas generales

- Las políticas de crédito y cobranza buscan resguardar los recursos de la empresa y la satisfacción de los clientes
- Descentralización de la ejecución de la gerencia general quién recibirá informes de cumplimiento de las políticas por parte del jefe de contabilidad y cobranza
- Capacitación a los colaboradores permanentes para el manejo del crédito y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO

Políticas de crédito

Se requiere para la aprobación de un crédito que el cliente llene una solicitud de crédito conjuntamente con los siguientes documentos:

- Cédula y papeleta de votación actualizadas y que sean comprobadas con el registro civil que sean las últimas emitidas por esta institución

- Comprobante de algún servicio básico para asegurar el domicilio del cliente, esta información debe ser comprobada por el agente de crédito
- Verificación de ingresos a través de las declaraciones del SRI reportadas por los clientes
- Referencias comerciales que otorguen a crédito al cliente por un periodo superior a un año
- Certificado de RUC del cliente para verificar la antigüedad del negocio y que esta sea superior a 2 años ininterrumpidamente
- Certificado de endeudamiento comprobado a través de un sistema de buró de crédito

El personal de crédito de la empresa DISVALBO debe analizar y asegurar que la información es verídica, para lo cual es necesario que la calificación del cliente en el buró de crédito sea igual o superior a 800 puntos y se garantice la firma de un respaldo con la firma de una letra de cambio firmada por el valor del crédito aprobado. El personal entregará el informe al jefe departamental de contabilidad y cobranzas quién conjuntamente con el gerente autorizaran el monto y plazo del crédito.

Políticas para el control de la cartera

- La empresa DISVALBO asegura que el personal de créditos y cobranza cuenten con los recursos esenciales (computadoras, sistema de cartera, tiempo aire para llamadas e internet) para el control de la cartera oportuna y se realicen los controles de seguimiento y verificación de las cuentas por cobrar.
- Se debe realizar un reporte detallado diario de la cartera de la empresa DISVALBO que detalle minuciosamente las deudas vencidas y las que están por vencer de los clientes
- Se prohíbe rotundamente la entrega de los documentos personales entregados por los clientes si este cuenta con una deuda en la empresa.

Políticas para la recuperación de la cartera

- Es responsabilidad de los agentes de cobranza de la empresa DISVALBO se notifique a los clientes el vencimiento de su crédito cinco días laborables antes.

- Una vez que se ha incurrido en incumplimiento por tres días laborables el pago del crédito por parte del cliente, es obligación del jefe de contabilidad y cobranza el contacto telefónico o personal con el cliente para solicitar el pago y verificar los motivos del incumplimiento.
- Si se produce un incumplimiento superior a los 7 días laborables por parte del cliente, el jefe de crédito tiene la obligación de notificar extrajudicialmente las consecuencias del no pago de su crédito
- En caso de producirse un incumplimiento superior a los 20 días laborables el jefe de contabilidad y cobranzas está en la obligación de acudir con el abogado donde el cliente y presentar el inicio del proceso legal de cobranza con las garantías que posee la empresa por parte del cliente

A continuación, se presenta la tabla resumen con los indicadores de riesgo y de gestión para poder analizar la realidad de la empresa DISVALBO en torno a su gestión en los procesos de crédito y recuperación de cartera.

Tabla 13: Resumen de los indicadores de riesgo y de gestión

Indicador	Valor	Interpretación
Riesgo inherente	0.65	Nivel de riesgo inherente medio debido al deficiente control interno y factores externos como la competencia y la crisis económica
Riesgo de control	0.63	Nivel de riesgo de control medio debido a la falta de control por parte de la dirección de la empresa
Riesgo de detección	0.88	Nivel de riesgo de detección alto debido a la inexistencia de manuales de crédito y cobranzas y deficiente seguimiento a la cartera de la empresa
Índice de incumplimiento de pago	17.55%	El 17.55% de los clientes en el año 2019 incumplieron con sus pagos acordados

Gestión de la cobranza y recuperación de cartera	82.36%	La empresa DISVALBO logró en el año 2019 recuperar el 82.36% de la cartera entregada
Rotación de cuentas por cobrar	63 días	Promedio para la recuperación de un crédito de 63 días
Liquidez	1.60	La empresa DISVALBO cuenta con una liquidez de 1.60, es decir, que por cada dólar de deuda que registra la empresa posee USD 1.60 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
Endeudamiento	101.99%	La empresa DISVALBO debido a la expansión registra un endeudamiento del 101.99%, es decir, que la empresa tiene USD 1.99 de deuda adicional al valor de su capital social.

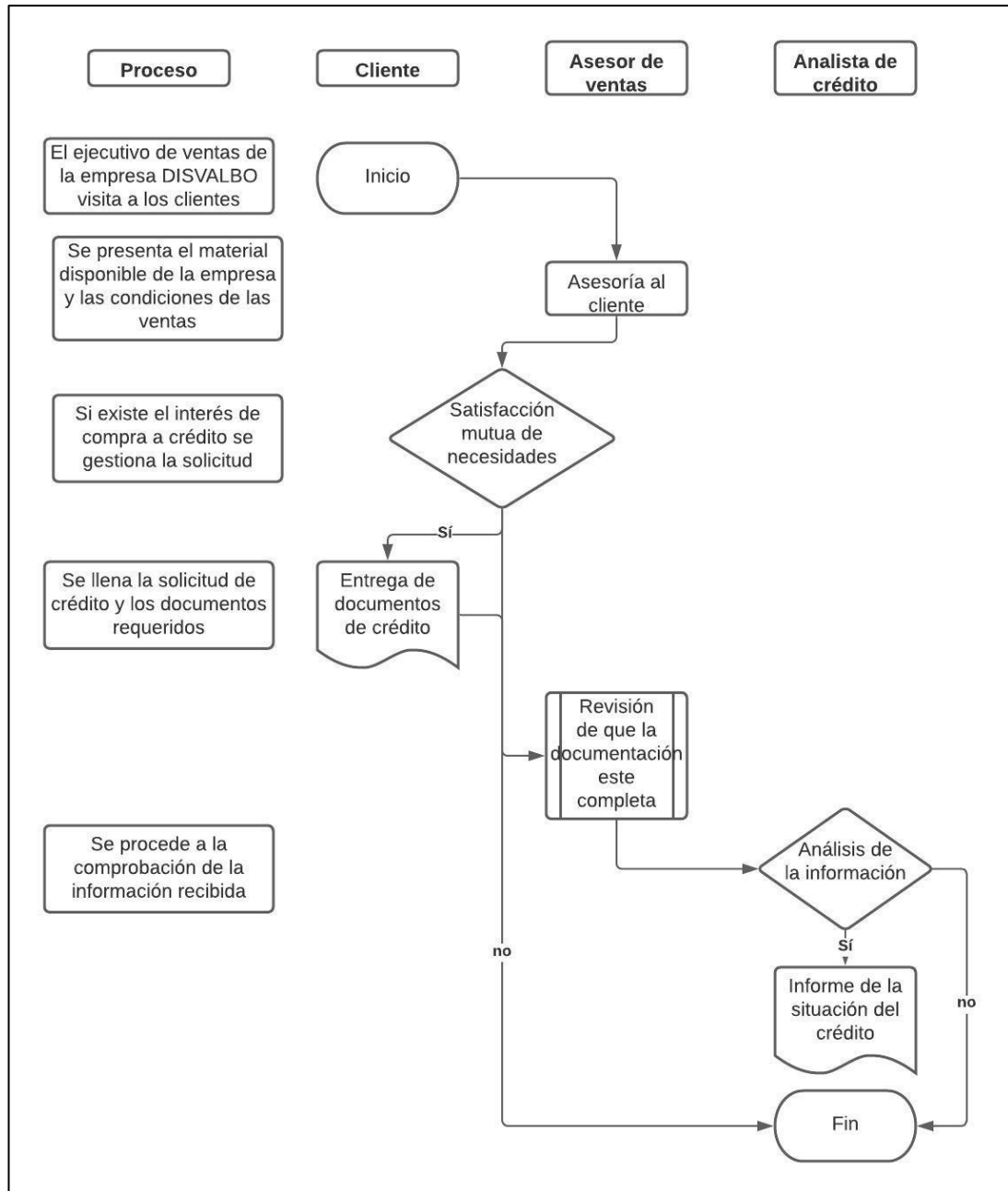
Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Con la presentación de la tabla 13 se puede observar que se ha dado cumplimiento a los objetivos propuestos en la auditoría de gestión en la empresa DISVALBO, donde resaltan la inexistencia de los manuales de función del departamento de contabilidad y cobranza de la empresa, políticas de crédito no establecidas y falta de personal capacitado para el cumplimiento de ciertos procesos necesarios para el correcto funcionamiento del crédito y cobranza. Si bien el indicador de liquidez es de 1.60 por cada dólar que adeuda la empresa a corto plazo, se debe implementar fuertes estrategias para reducir el nivel de endeudamiento de la empresa. Otro indicador importante es la recuperación de cartera que se ubica en 82%, teniendo como meta por parte de la dirección de la empresa llegar como mínimo al 90%. Finalmente, se puede observar que el riesgo de detección se encuentra en un nivel alto, por lo que es necesario la aplicación de los distintos manuales de funcionamiento y las políticas de crédito recomendadas en la auditoría de gestión realizada para lograr reducir al mínimo el riesgo de detección de la empresa.

Finalmente se presentan los flujogramas para el otorgamiento del crédito y el control de la cartera de la empresa DISVALBO

Flujograma de la solicitud de crédito

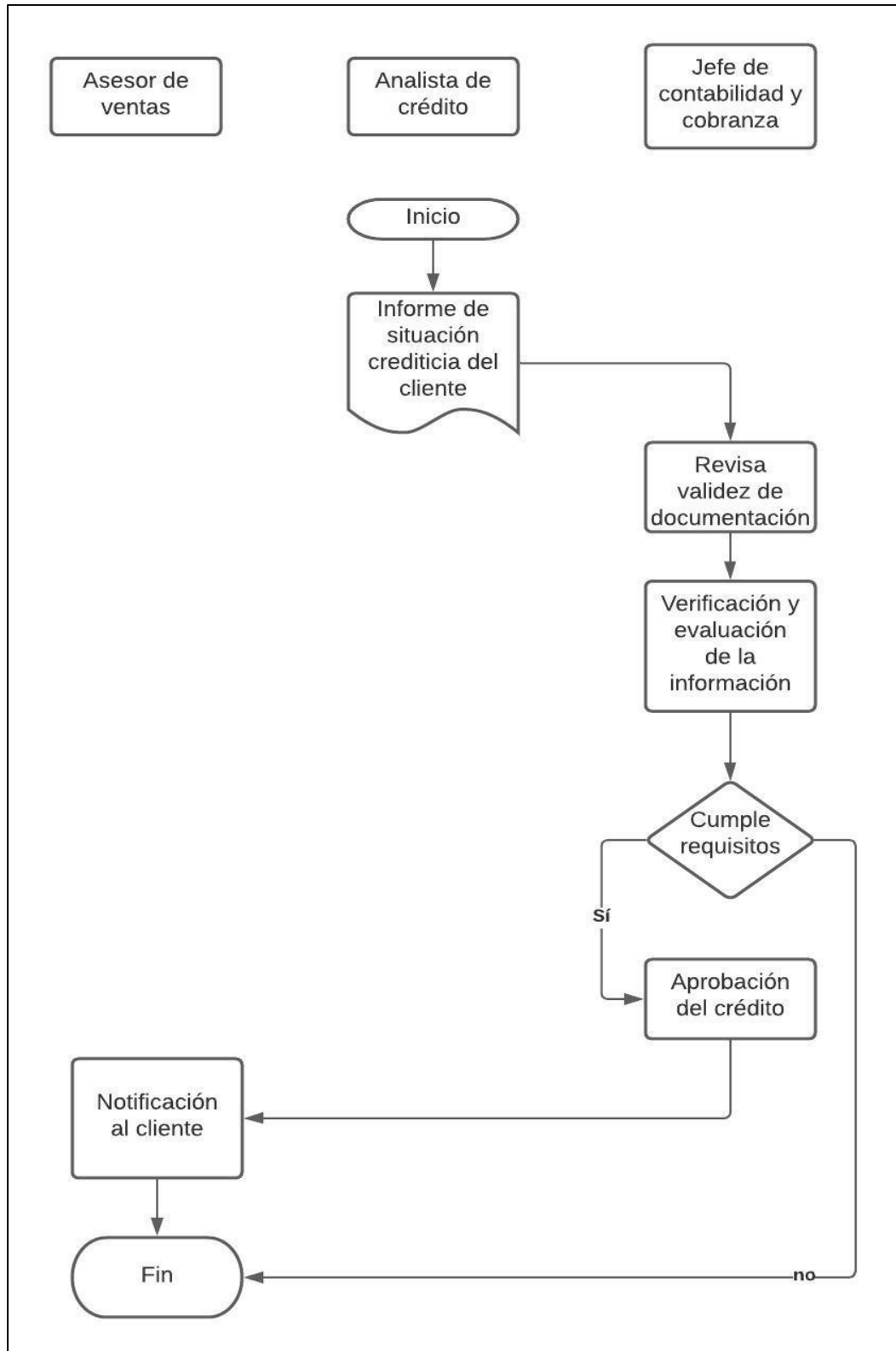
Gráfico 28: Flujograma de solicitud de crédito



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Flujograma del otorgamiento de crédito por parte de la empresa DISVALBO

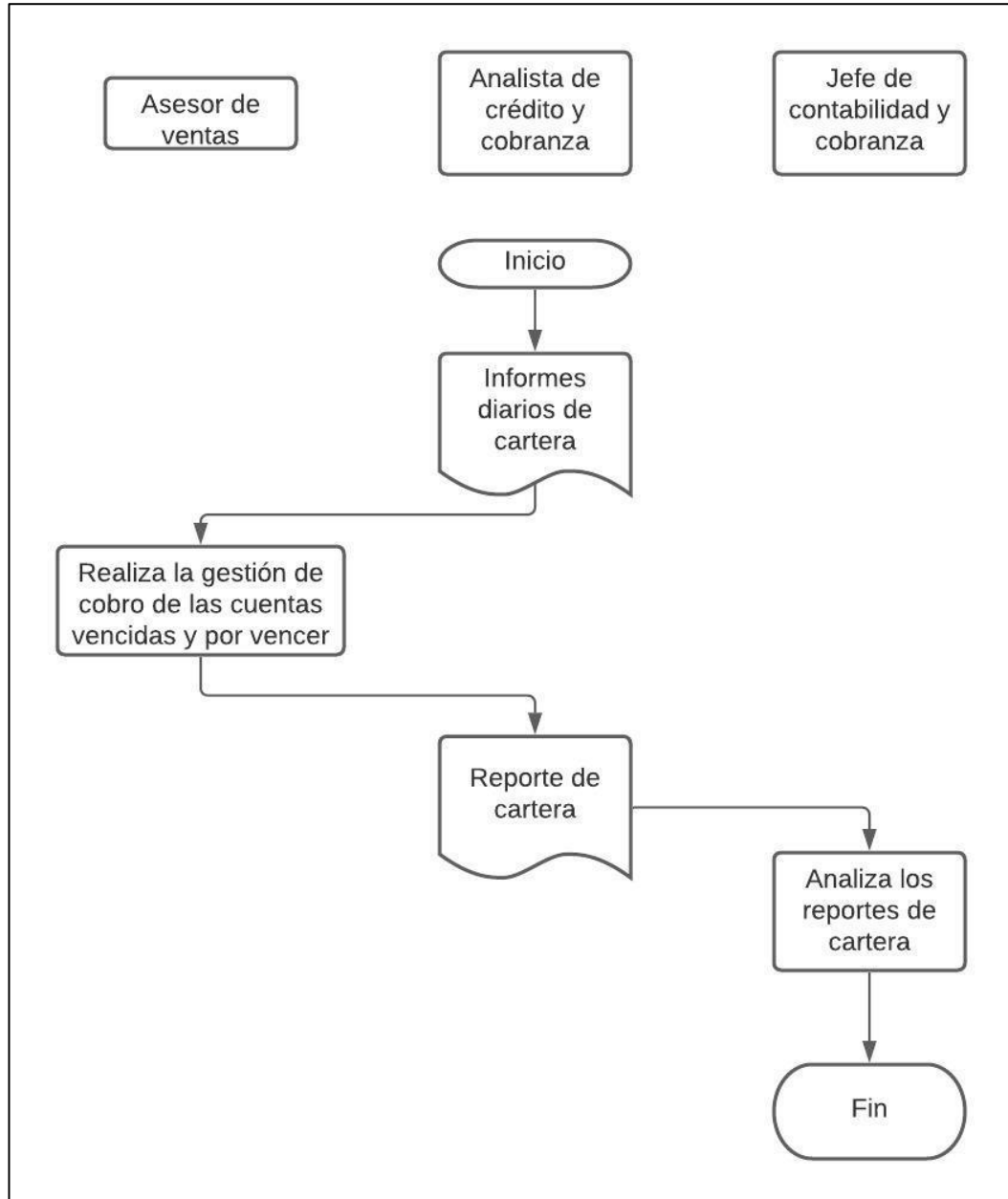
Gráfico 29: Flujograma del otorgamiento del crédito



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Flujograma del control de cartera

Gráfico 30: Flujograma del control de la cartera



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

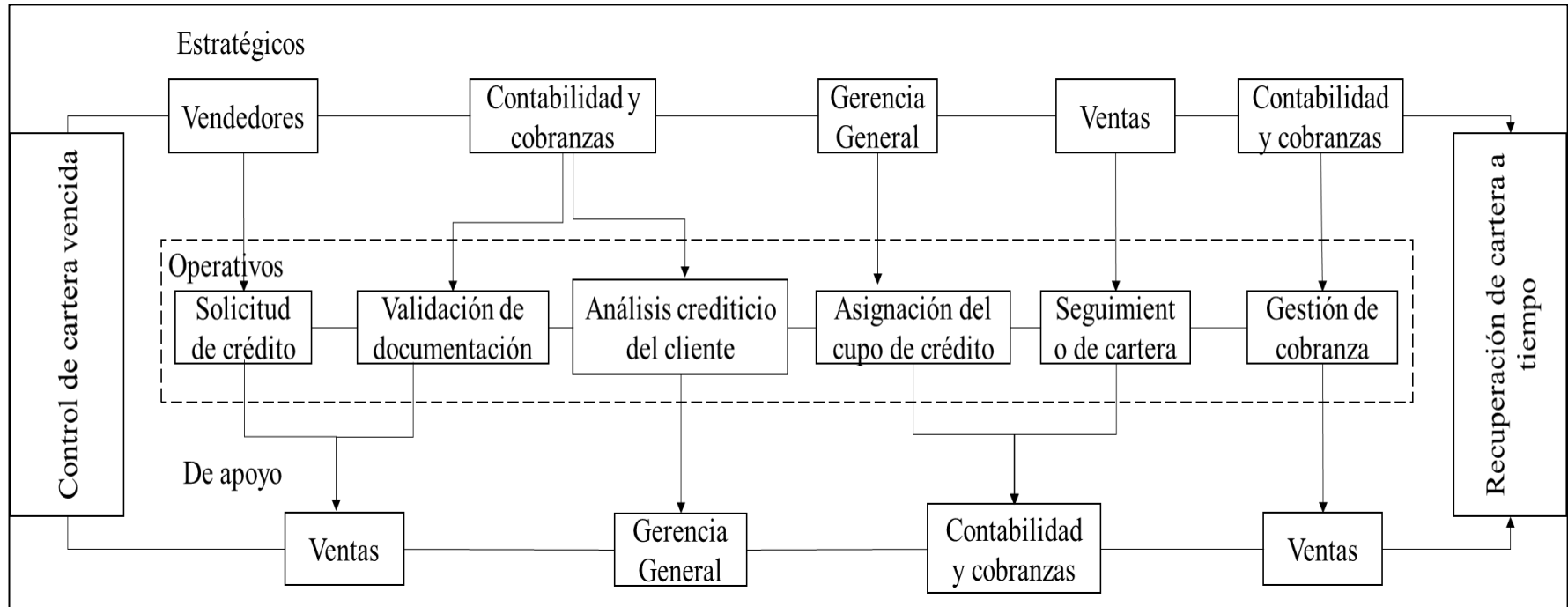
Matriz de los puntos de control del sistema de crédito y recuperación de cartera

Tabla 14: Puntos de control y recuperación de cartera

Proceso	Etapas	Actividad de control	Responsable
Solicitud de crédito	Análisis de la información	Se verifica que los documentos sean actualizados y verdaderos	Jefe de contabilidad y cobranza
Otorgamiento de crédito	Información crediticia del cliente	Verificación de la calificación del cliente que registre una calificación mínima de 800 puntos	Jefe de ventas y Jefe de contabilidad y cobranzas
Otorgamiento de crédito	Aprobación del crédito	Asignación máxima del cupo de crédito para el cliente	Gerente general y Jefe de ventas
Control de cartera	Analizar los reportes de cartera	Verificación de cartera: cobros, deudas vencidas y visitas a los deudores	Jefe de ventas y Jefe de contabilidad y cobranza

Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Gráfico 31: Mapa de procesos



Elaborado por: AROCA, Xavier (2020)

Para la empresa DISVALBO se recomienda la aplicación del mapa de procesos que se realizó, esto facilitara comprender los procesos y las funciones de cada departamento de la empresa en la asignación de créditos y recuperación de cartera, con la finalidad de reducir al máximo la cartera vencida registrada por la empresa DISVALBO.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El análisis al control interno aplicado a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO muestra que existe una falencia debido a la ineficiencia e inexistencia del control interno, esto se evidencia al no haber ningún manual de funcionamiento de los procesos para la aprobación del crédito, su monto y el plazo; ni para el manejo ni el control de la cartera de la empresa DISVALBO y la falta de garantías para la ejecución del cobro en caso de incumplimiento por parte del cliente.
- Se establecieron los indicadores para establecer el comportamiento de la cartera de la empresa DISVALBO en el año 2019; obteniendo como resultados que la empresa registra una tasa de incumplimiento o morosidad del 17,5%; una tasa del 82,36% de la efectividad de la recuperación de la cartera de la empresa; mientras que la tasa de rotación de las cuentas por cobrar es de 63 días en promedio; mientras que el índice de recuperación de la cartera registrado por DISVALBO en el 2019 es del 82,45%.
- La investigación aplicada a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO permiten establecer que es necesario la construcción de políticas de otorgamiento de crédito que consiste en la solicitud de crédito y el requerimiento de documentos que permitan comprobar el domicilio del cliente y su capacidad de endeudamiento y pago para estimar el crédito máximo a aprobar. Se establecen políticas de control de cartera que se basan en el monitoreo constante de los créditos otorgados con énfasis especial en las cuentas cercanas a vencer, estas políticas estipulan que se debe iniciar con el control del crédito tres días antes del vencimiento, posterior al vencimiento se estipula la notificación extrajudicial hasta finalmente llegar a un proceso judicial donde se utilicen las garantías solicitadas para la entrega del crédito al cliente.

- La empresa DISVALBO muestra falta de capacidad en los colaboradores del departamento de contabilidad y cobranza de la empresa, debido a que no poseen las capacitaciones necesarias para el manejo de créditos, control de cartera y cobranzas. Otra falencia es el mínimo porcentaje de permanencia del personal del departamento de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO.

4.2.Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa DISVALBO que se implementen las políticas de concesión de crédito, control de cartera y cobranza de cuentas por pagar que se recomiendan con la aplicación de la Auditoría de Gestión, para esto es necesario el compromiso y liderazgo de la gerencia general y de los jefes departamentales para su difusión entre el personal que interviene en los procesos de cobranza y recuperación de cartera y el seguimiento apropiado para velar que se apliquen adecuadamente las políticas establecidas.
- Al analizar los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO se determina que no existen las garantías necesarias para gestionar el crédito en caso de incumplimiento por parte de los clientes, por lo que se recomienda que la gerencia en coordinación con el departamento de contabilidad y cobranza y el departamento de ventas analicen los créditos otorgados y se genere un análisis de incumplimiento detallado que permita determinar los clientes con mayor probabilidad de incumplimiento y se proceda a la recepción de documentos que permitan gestionar la cobranza extrajudicialmente o judicialmente en caso de incumplimiento.
- El informe de auditoría con la propuesta para mejorar los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO Permite recomendar a la gerencia la necesidad de implementar y evaluar constantemente el sistema de control interno del departamento de cobranza y recuperación de cartera, esto con la finalidad de conseguir la mejora continua en el control interno que colabore a la reducción de la cartera vencida;

de igual forma se recomienda la evaluación constante de las políticas de crédito, control de cartera y recuperación de cartera con la finalidad de diagnosticar si se aplicó fielmente el manual de políticas establecido por la empresa y su eficiencia con el manejo de la cartera de la empresa DISVALBO.

- Se recomienda que la empresa DISVALBO organice al menos dos capacitaciones anuales referentes al manejo de créditos, control de cartera y cobranza que permitan mejorar el porcentaje de personal idóneo para el cumplimiento óptimo de los procesos establecidos por la empresa. Se necesita motivar a los empleados para generar que existan mayor cantidad de empleados con permanencia superior a cuatro años, ya que esto permite a la empresa a fortalecerse en los procesos de recuperación de la cartera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Alcivar Cedeño, F. M., Brito Ochoa, M., & Guerrero Carrasco, M. J. (julio-septiembre de 2006). Auditoría en las empresas. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html>
- Ander Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social* (24 ed.). Buenos Aires, Argentina: LUMEN. Obtenido de <https://epiprimero.files.wordpress.com/2012/01/ander-egg-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- Aumatell, C. S. (2012). *Auditoría de la Información*. Barcelona: EDITORIAL UOC.
- Bravo Avalos, M. B., Bravo Avalos, S. P., & López Salazar, J. L. (2018). IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Importancia%20de%20la%20auditoria%20de%20gestion%20en%20las%20organizaciones-En-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana-2018.pdf>
- Canales Ayala, B. M., & Hernández Del Cid, I. C. (2015). *Las Políticas de venta al crédito y su incidencia en el proceso de crédito y cobranza para compañía industrial Alimenticia S.A.* Universidad Tecnológica del Salvador, FACULTAD DE: CIENCIAS EMPRESARIALES. San Salvador: Universidad Tecnológica del Salvador. Obtenido de <http://repositorio.utec.edu.sv:8080/xmlui/bitstream/handle/11298/218/87469.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrión, H., Mendoza Vincés, M., & Vera Álava, C. (Mayo de 2017). Importancia de la auditoría interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 908-920. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.esp.40-65>

- Castillo Cabeza, S. N. (Enero de 2017). La auditoría en el proceso de control. *Polo del conocimiento*, 2(1), 41-50. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/7/pdf>
- Chacón Cantos, J., & Rugel Kamarova, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Espacios*, 14-24. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Chen, H. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *RESEARCH IN THE SCHOOLS Mid-South Educational Research Association*, 13, 75-83. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228713942_A_theory-driven_evaluation_perspective_on_mixed_methods_research
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de auditoría de gestión* (Primera ed.). Quito: Contraloría General del Estado. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=7&tipo=nor>
- Contraloría Gneral del Estado. (2020). *La Auditoría en el Ecuador*. Quito: Contraloría General del Estado.
- Franklin F., E. B. (2007). *AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Gestión estratégica del cambio* (Vol. Segunda edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gómez, L. (Octubre-Marzo de 2011). UN ESPACIO PARA LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. *Vanguardia Psicológica*, 1(2), 226-233. doi:2216-0701
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: MCGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jimbo, C., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos. *Digital Publisher*(31), 97-113. Obtenido de <file:///C:/Users/Daniel/Downloads/Dialnet-AnalisisDeEficienciaDeLaCarteraDeCreditoEnLaCooper-7144052.pdf>

- Lara Haro, A. (2008). *Medición y control de riesgos financieros* (Tercera ed.). Lima, Perú: LIMUSA. Obtenido de https://www.academia.edu/23346886/Medicion_y_Control_de_Riesgos_Financieros_Alfonso_de_Lara_Haro
- López Jara, A. A., Cañizares Roig, M., & Mayorga Díaz, M. P. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago. *Cuadernos de Contabilidad*, 80-93. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-47.aihg>
- López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. doi:1815-0276
- Martínez López, G. M. (2011). *Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2040/1/TA0230.pdf>
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Primera ed.). (J. E. Callejas, Ed.) México D.F., México: Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definici%C3%B3n+de+cr%C3%A9dito.issn&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwie5sSdrcTtAhWw1FkKHVkdDDEkQ6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=false>
- Muñoz Rosales, V. (2002). *Técnicas de investigación de campo I*. México D.F, México: ENBA. Obtenido de http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI08/Investigacion_de_campo.pdf?603f00
- Ojeda Mesa, C., & Carmona González, M. (2013). LA AUDITORÍA DE GESTIÓN SOCIAL EN LAS EMPRESAS. *Revista Cooperativismo y Desarrollo Vol. 1, No. 2, 6*. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/55/177>

- Ordoñez Vivero, R. E., & Mera Rivera, J. M. (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services S.A. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-14. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Rekalde, I., Vizcarra, M., & Macazaga, A. M. (2014). La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos. *Educación XXI*, 17(1), 201-220. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>
- Rmón Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna* (Tercera ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: PEARSON. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>
- Rodríguez García, D. M., García Montaña, C. A., & Ruiz Torres, J. C. (2016). La auditoría y su control de calidad: una mirada desde las normas de aseguramiento de la información en Colombia. *Contexto*(5), 63-74. doi:<https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.652>
- Rodríguez Rodríguez, O. M. (2008). El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas*, 14(3), 35-54. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600653>
- Superintendencia de Bancos. (2006). *Morosidad de cartera*. Quito: Superbancos. Obtenido de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/morosidad_de_cartera.pdf
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2014). *LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_II.pdf
- Universidad de las Américas Puebla. (2018). Riesgo de crédito. *Publicacione UDLAP*, 8-39. Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/garcia_s_m/capitulo2.pdf

Vázquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua* (Primera ed.). (F. Chiriboga Mendoza, Ed.) Manta, Manabí, Ecuador: Ediciones Uleam. Obtenido de <http://www.munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>

Velasteguí López , E., & Sánchez Intriago, C. (2018). La gestión de cobranza y la automatización por una base de datos. *Visionario Digital*, 1(3), 41-54. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v1i3.257>

Anexos

Anexo 1: Carta de compromiso de la empresa DISVALBO

	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA OFICIO PARA PRESENTAR LA PROPUESTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	
--	---	--

ANEXO 3
FORMATO DE LA CARTA DE COMPROMISO

Ambato, 04 de Diciembre del 2019

Doctora
Tatiana Valle Álvarez
Presidente de la Unidad de Titulación
Carrera de Contabilidad y Auditoria
Facultad de Contabilidad y Auditoria
Presente

De mi consideración:

Yo, Walter William Valdivieso Bonilla, en mi calidad de Gerente General de la Empresa Distribuciones Disvalbo Cia. Ltda., me permito poner en su conocimiento la aceptación y respaldo para el desarrollo del Trabajo de Titulación bajo el Tema: "Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa DISVALBO Cia. Ltda.", propuesto por el estudiante Jonathan Xavier Aroca Farfán portador de la Cédula de Ciudadanía 1803825171 estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

A nombre de la Institución a la cual represento, me comprometo a apoyar en el desarrollo del proyecto.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Walter William Valdivieso Bonilla
C.I 1803548518
032417768
distribuidoradisval@hotmail.com

Anexo 2: Cuentas por cobrar 2019



DISTRIBUCIONES Disvalbo.com

Reporte cartera vencida 2019

En base a un análisis mensual detallado en el siguiente cuadro del año 2019 en cuanto a cuentas por cobrar clientes y cartera pendiente de cobro se ha determinado el porcentaje para la provisión de cuentas incobrables del año 2019.

	TOTAL	COBRO EFECTIVIZADO	% EFECTIVIZACIÓN	% CARTERA POR COBRAR
ENERO	135215,23	111.253,32	82,28	17,72
FEBRERO	132.325,32	110.525,36	83,53	16,47
MARZO	128.786,23	106.521,32	82,71	17,29
ABRIL	141.254,23	102.523,32	72,58	27,42
MAYO	132.523,23	106.125,32	80,08	19,92
JUNIO	124.265,32	105.236,32	84,69	15,31
JULIO	132.654,25	112.325,32	84,68	15,32
AGOSTO	132.565,32	115.325,36	87,00	13,00
SEPTIEMBRE	130.123,23	118.325,32	90,93	9,07
OCTUBRE	149.325,23	115.125,23	77,10	22,90
NOVIEMBRE	155.325,23	126.325,32	81,33	18,67
DICIEMBRE	154.213,32	129.635,32	84,06	15,94
TOTALES	1.648.576,14	1.359.246,83	82,45	17,55

Como resultado del análisis del año 2019, en base a la recuperación de cuentas por cobrar y el análisis de las planillas mensuales de clientes enviada al banco para el respectivo débito bancario, hemos determinado que el porcentaje óptimo para establecer la provisión aproximada de cuentas incobrables para el año 2019 sería del 17.5%, es decir \$ 240139.48

Una vez determinado el porcentaje de la provisión y después de llega a la conclusión que esta incobrabilidad se debe principalmente a inconvenientes con las cuentas bancarias de nuestros clientes, debido a que si cierran las mismas o pierden su trabajo, como empresa es imposible continuar con los débitos mensuales y esas cuentas quedan incobrables año tras años, aumentando el riesgo de la cartera de la empresa.

DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA.
CAMILO PONCE 01-20 Y ZOPOZOPANGUI
TELF: (03)2417768 CEL: 0998 027-975

Anexo 3: Balance General 2019

BALANCE GENERAL		DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA LTDA	
		Hasta: 31/12/2019	
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
1.	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.1.	DISPONIBLE		
1.1.1.01.	CAJA		
►TOTAL►1.1.1.01.	CAJA		0
1.1.1.02.	BANCOS		
1.1.1.02.02	Banco del Pichincha Cta Cte 210017	382,51	
1.1.1.02.08	Banco Internacional cta cte 53006096	3202,31	
1.1.1.02.09	Banco Guayaquil Div Cta Cte 0036211	5022,42	
1.1.1.02.12	B. Pacifico Cta Cte 0746800-8 CIA	618,66	
1.1.1.02.16	Banco Austro Cta Cte Cia 0018620421	71,3	
1.1.1.02.20	B. Machala Cta Cte Cia 1300059275 CI	6122,16	
1.1.1.02.21	B. Produbanco Cta Cte.	32823,758	
1.1.1.02.25	Banco Procredit Cta. Cte. 0240361717	33,68	
►TOTAL►1.1.1.02.	BANCOS		48276,798
1.1.1.03.	INVERSIONES CORRIENTES		
►TOTAL►1.1.1.03.	INVERSIONES CORRIENTES		0
1.1.2.	DEGIGIBLE		
1.1.2.01.	CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR		
1.1.2.01.03	Clientes NO Relacionados Locales	1367021,992	
1.1.2.01.14	Cuentas y Documentos por Cobrar Juan	61885,4	
1.1.2.01.26	Cuentas y Documentos por Cobrar Roca	35000	
1.1.2.01.99	(-) Provision Cuentas Incobrables	-210888,4	
►TOTAL►1.1.2.01.	CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR		1253018,992
1.1.2.02.	CREDITO TRIBUTARIO IVA		
1.1.2.02.04	Credito Tributario Por Ret IVA	369,78	
►TOTAL►1.1.2.02.	CREDITO TRIBUTARIO IVA		369,78
1.1.2.03.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA		
1.1.2.03.06	Credito Tributario Por Adquisicion	26295,54	
►TOTAL►1.1.2.03.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA		26295,54
1.1.2.04.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		
►TOTAL►1.1.2.04.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		
1.1.3.	REALIZABLE		
1.1.3.01.	INVENTARIO PARA LA VENTA		
1.1.3.01.01	Inventario Gravado 12%	102711,761	

1.1.3.01.02	Inventario Gravado 0%	42776,36	
1.1.3.01.03	(-) Provisión Obsolescencia de Invent	-5165,6	
■TOTAL■1.1.3.01.	INVENTARIO PARA LA VENTA		140322,521
1.1.3.02.	INVENTARIO DE CONSUMO		
■TOTAL■1.1.3.02.	INVENTARIO DE CONSUMO		
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS		
1.1.4.01.	PAGO ANTICIPADO COMISIONES		
1.1.4.01.08	Anticipo Comisiones Edison Suarez	810	
1.1.4.01.40	Anticipo Comisiones Gina Pacheco	250	
1.1.4.01.52	Anticipo Comisiones Mario Chimbo	3760,1	
1.1.4.01.77	Anticipo Comisiones Pablo Mendez	2241	
1.1.4.01.79	Anticipo Comisiones Christian Garcia	1910	
1.1.4.01.81	Anticipo Comisiones Jenny Almeida	800	
■TOTAL■1.1.4.01.	PAGO ANTICIPADO COMISIONES		9771,1
1.1.4.02.	PAGO ANTICIPO SUELDOS Y SALARIOS		
1.1.4.02.06	Anticipo Sueldo Walter Valdivieso	250	
■TOTAL■1.1.4.02.	PAGO ANTICIPO SUELDOS Y SALARIOS		250
1.1.4.03.	PAGOS ANTICIPADOS PROVEEDORES		
■TOTAL■1.1.4.03.	PAGOS ANTICIPADOS PROVEEDORES		0
1.1.4.04.	PRESTAMOS POR COMPRAR EMPLEADOS		
■TOTAL■1.1.4.04.	PRESTAMOS POR COMPRAR EMPLEADOS		
1.1.5.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
1.1.5.01.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
■TOTAL■1.1.5.01.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
1.2.	ACTIVO FIJO		
1.2.1.	NO DEPRECIABLES		
1.2.1.01.	TERRENOS		
■TOTAL■1.2.1.01.	TERRENOS		
1.2.1.02.	CONSTRUCCIONES EN CURSO		
■TOTAL■1.2.1.02.	CONSTRUCCIONES EN CURSO		
1.2.2.	DEPRECIABLES		
1.2.2.01.	EDIFICIOS		
1.2.2.01.01	Edificios	158000	
1.2.2.01.02	(-) Depredacion Acumulada Edific	-3827	
■TOTAL■1.2.2.01.	EDIFICIOS		152173
1.2.2.02.	MUEBLES Y ENSERES		

1.2.2.02.01	Muebles y Enseres	15508,07	
1.2.2.02.02	(-) Depreciacion Acumulada de Mue	-2343,27	
■TOTAL■1.2.2.02.	MUEBLES Y ENSERES		13164,8
1.2.2.03.	EQUIPO DE OFICINA		
1.2.2.03.01	Equipo de Oficina	3614,29	
1.2.2.03.02	(-)Depreciacion Acumulada de Equip	-339,57	
■TOTAL■1.2.2.03.	EQUIPO DE OFICINA		3274,72
1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTO SOFTWARE		
1.2.2.04.01	Equipo de Computo y Software	11824,35	
1.2.2.04.02	(-)Depreciacion Acumulada Equipo	-4243,22	
■TOTAL■1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTO SOFTWARE		7581,13
1.2.2.05.	VEHICULOS		
1.2.2.05.01	Vehiculo	324293,32	
1.2.2.05.02	(-)Depreciacion Acumulada Vehiculo	-156218,15	
■TOTAL■1.2.2.05.	VEHICULOS		168075,17
1.2.3.	INTANGIBLES		
1.2.3.01.	PATENTES		
■TOTAL■1.2.3.01.	PATENTES		
1.2.3.02.	DERECHO DE LLAVE		
■TOTAL■1.2.3.02.	DERECHO DE LLAVE		
1.2.3.03.	MARCAS		
■TOTAL■1.2.3.03.	MARCAS		
1.3.	ACTIVO DIFERIDO		
1.3.1.	CARGOS DIFERIDOS		
1.3.1.01.	GASTOS DE CONSTITUCION		
■TOTAL■1.3.1.01.	GASTOS DE CONSTITUCION		
1.3.1.02.	GASTOS DE INSTALACION		
■TOTAL■1.3.1.02.	GASTOS DE INSTALACION		0
1.3.1.03.	PAGOS ANTICIPADOS		
■TOTAL■1.3.1.03.	PAGOS ANTICIPADOS		0
1.4.	ACTIVOS A LARGO PLAZO		
1.4.1.	INVERSIONES A LARGO PLAZO		
1.4.1.01.	INVERSIONES A LARGO PLAZO		
■TOTAL■1.4.1.01.	INVERSIONES A LARGO PLAZO		

1.4.2.	CLIENTES CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
1.4.2.01.	CLIENTES CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
■TOTAL=1.4.2.01.	CLIENTES CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		0
1.4.3.	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO		
1.4.3.01.	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO		
1.4.3.01.02	Activos Pro Impuestos Diferidos	2034	
■TOTAL=1.4.3.01.	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO		2034
■TOTAL=1.			1824607,551
2.	PASIVO		
2.1.	PASIVO CORRIENTE O CORTO PLAZO		
2.1.1.	PROVEEDORES RELACIONADOS		
2.1.1.01.	PROVEEDORES RELACIONADOS		
2.1.1.01.04	Ctas Por Pagar Walter Valdivieso	-14878,84	
2.1.1.01.27	Cuentas por Pagar Jose Luis Herrera	-40000	
2.1.1.01.36	Otras Cuentas por Pagar Empleados	-139000	
■TOTAL=2.1.1.01.	PROVEEDORES RELACIONADOS		-193878,84
2.1.1.02.	PROVEEDORES NO RELACIONADOS		
2.1.1.02.01	Proveedores NO Relacionados Locales	-283210,25	
2.1.1.02.04	Depositos por confirmar Clientes	-3811,72	
■TOTAL=2.1.1.02.	PROVEEDORES NO RELACIONADOS		-287021,97
2.1.3.	ACREEDORES		
2.1.3.01.	ACREEDORES FINANCIEROS		
2.1.3.01.04	Prestamo Ico Machala	-12580,7	
2.1.3.01.10	Prestamo Gueyaqui	-17220,46	
2.1.3.01.12	Cuentas por pagar Diners Club Corpor	-15924,45	
2.1.3.01.15	Prestamo Banco Internacional	-31548,07	
2.1.3.01.16	Prestamo POPYMES	-9724,59	
2.1.3.01.18	Provision Interes Bancario Local	-1738,27	
2.1.3.01.19	Prestamo PROCREDIT	-49727	
■TOTAL=2.1.3.01.	ACREEDORES FINANCIEROS		-138460,54
2.1.3.02.	ACREEDORES PATRIMONIALES		
■TOTAL=2.1.3.02.	ACREEDORES PATRIMONIALES		0
2.1.4.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.1.4.01.	ACREEDORES IESS		
2.1.4.01.01	Aporte Personal IESS 9.45%	-1667,41	
2.1.4.01.02	Aporte Patronal ICE SETC 12.15%	-2134,82	
2.1.4.01.03	Fondo Reserva por Pagar	-83,33	
■TOTAL=2.1.4.01.	ACREEDORES IESS		-3885,56

2.1.4.02.	ACREEDORES LABORALES		
2.1.4.02.03	15% Participacion Trabajadores por	-5983	
2.1.4.02.36	Provision Comisiones Vendedores	-132734	
2.1.4.02.49	Provision Decimo Tercer Sueldo	-1387,05	
2.1.4.02.50	Provision Decimo Cuarto Sueldo	-3606,96	
►TOTAL►2.1.4.02.	ACREEDORES LABORALES		-143711,01
2.1.4.03.	ACREEDORES FISCALES		
2.1.4.03.01	Retencion IR por Pagar	-2647,2653	
2.1.4.03.02	Retencion IVA por Pagar	-1205,59	
2.1.4.03.06	Impuesto a la Renta Por Pagar Emp	-420,46	
►TOTAL►2.1.4.03.	ACREEDORES FISCALES		-4273,3153
2.1.4.04.	OLIGACIONES FINANCIERAS		
►TOTAL►2.1.4.04.	OLIGACIONES FINANCIERAS		
2.1.5.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.1.5.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.1.5.01.03	Otras Cuentas Por pagar Teresa Vald	-50000	
2.1.5.01.05	Transporte pendiente por pagar	-43000	
►TOTAL►2.1.5.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		-93000
2.1.6.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR VARIAS		
2.1.6.01.	ACREEDORES VARIOS		
2.1.6.01.06	Acreedores Varios Locales	-140740,58	
►TOTAL►2.1.6.01.	ACREEDORES VARIOS		-140740,58
2.1.9.	OTROS PASIVOS CORRIENTES		
2.1.9.01.	CREDITO MUTUO		
►TOTAL►2.1.9.01.	CREDITO MUTUO		
2.1.9.02.	OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO		
►TOTAL►2.1.9.02.	OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO		0
2.1.9.03.	PROVISIONES		
►TOTAL►2.1.9.03.	PROVISIONES		
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE O A LARGO PLAZO		
2.2.1.	PROVEEDORES RELACIONADOS LARGO PLAZO		
2.2.1.01.	PROVEEDORES RELACIONADOS LOCALES		
►TOTAL►2.2.1.01.	PROVEEDORES RELACIONADOS LOCALES		
2.2.1.02.	ACREEDORES FINANCIEROS LARGO PLAZO		
2.2.1.02.06	Préstamo Procredit	-157535,39	
►TOTAL►2.2.1.02.	ACREEDORES FINANCIEROS LARGO PLAZO		-157535,39


2.2.1.03.	ACREEDORES PATRIMONIALES LARGO PLAZO		
■TOTAL=2.2.1.03.	ACREEDORES PATRIMONIALES LARGO PLAZO		0
2.2.2.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO		
2.2.2.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
■TOTAL=2.2.2.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.2.2.02.	TRANSFERENCIA CASA MATRIZ DEL		
■TOTAL=2.2.2.02.	TRANSFERENCIA CASA MATRIZ DEL		
2.2.3.	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO		
2.2.3.01.	CREDITO MUTUO A LARGO PLAZO		
■TOTAL=2.2.3.01.	CREDITO MUTUO A LARGO PLAZO		
2.2.3.02.	OBLIGACIONES EMITIDAS A LARGO PLAZO		
2.2.3.02.01	Obligaciones Emitidas A Largo Plazo	-264761,7	
■TOTAL=2.2.3.02.	OBLIGACIONES EMITIDAS A LARGO PLAZO		-264761,7
2.2.3.03.	PROVISIONES A LARGO PLAZO		
2.2.3.03.01	Provisiones para Jubilacion Patrimon	-5981	
2.2.3.03.02	Provisiones para Desahudo	-5289	
■TOTAL=2.2.3.03.	PROVISIONES A LARGO PLAZO		-11270
2.2.3.04.	ACREEDORES PATRIMONIALES A LARGO		
2.2.3.04.01	Préstamos Accionistas por pagar	-208190,26	
■TOTAL=2.2.3.04.	ACREEDORES PATRIMONIALES A LARGO		-208190,26
2.3.	PASIVOS DIFERIDOS		
2.3.1.	PASIVOS DIFERIDOS		
2.3.1.01.	PASIVOS DIFERIDOS		
■TOTAL=2.3.1.01.	PASIVOS DIFERIDOS		
■TOTAL=2.			-1646729,165
3.	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL		
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL		
3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO		
3.1.1.01.01	Sede A	-19000	
3.1.1.01.02	Sede B	-1000	
■TOTAL=3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO		-20000
3.1.1.02.	CAPITAL SOCIAL NO PAGADO		
■TOTAL=3.1.1.02.	CAPITAL SOCIAL NO PAGADO		

3.2.	RESERVA		
3.2.1.	RESERVAS		
3.2.1.01.	RESERVAS		
3.2.1.01.01	Reserva Legal	-4000	
3.2.1.01.02	Reserva Facultativa	-15248,22	
■TOTAL=3.2.1.01.	RESERVAS		-15248,22
3.2.1.02.	RESERVAS DE CAPITAL		
■TOTAL=3.2.1.02.	RESERVAS DE CAPITAL		0
3.3.	RESULTADOS		
3.3.1.	RESULTADOS		
3.3.1.01.	UTILIDADES		
3.3.1.01.01	Utilidades Acumuladas	-89499,93	
3.3.1.01.03	Utilidades Retenidas	-34617	
■TOTAL=3.3.1.01.	UTILIDADES		-124116,93
3.3.1.02.	PERDIDAS		
3.3.1.02.02	Perdidas del Ejercicio	9523,23	
■TOTAL=3.3.1.02.	PERDIDAS		9523,23
■TOTAL=3.			-153841,92
INGRESOS			-805315,621
EGRESOS			781279,1553
TOTAL RESULTADO:			-24.036,47
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:			-1824607,55


Gerente General

Contador

Anexo 4: Ventas a crédito 2019

											
MES	CRÉDITO 1-30 DÍAS 2019	CRÉDITO 31-60 DÍAS 2019	Crédito 1-30 días vencido	%Vencimiento 1-30	Crédito 31-60 días vencido	%Vencimiento 31-60	TOTAL VENTAS A CRÉDITO	COBRO EFECTIVIZADO	% EFECTIVIZACIÓN	CARTERA POR COBRAR	% CARTERA POR COBRAR
ENERO	78424,83	56790,40	11117,50	0,1418	12075,91	0,2126	135215,23	111.253,32	0,8228	23960,14	17,72
FEBRERO	76748,69	55576,63	10112,41	0,1318	10984,17	0,1976	132.325,32	110.525,36	0,8353	21793,98	16,47
MARZO	74696,01	54090,22	10331,95	0,1383	11222,64	0,2075	128.786,23	106.521,32	0,8271	22267,14	17,29
ABRIL	81927,45	59326,78	17971,61	0,2194	19520,88	0,3290	141.254,23	102.523,32	0,7258	38731,91	27,42
MAYO	76863,47	55659,76	12248,96	0,1594	13304,91	0,2390	132.523,23	106.125,32	0,8008	26398,63	19,92
JUNIO	72073,89	52191,43	8827,61	0,1225	9588,61	0,1837	124.265,32	105.236,32	0,8469	19025,02	15,31
JULIO	76939,47	55714,79	9429,70	0,1226	10242,61	0,1838	132.654,25	112.325,32	0,8468	20322,63	15,32
AGOSTO	76887,89	55677,43	7996,34	0,1040	8685,68	0,1560	132.565,32	115.325,36	0,8700	17233,49	13,00
SEPTIEMBRE	75471,47	54651,76	5476,21	0,0726	5948,30	0,1088	130.123,23	118.325,32	0,9093	11802,18	9,07
OCTUBRE	86608,63	62716,60	15866,70	0,1832	17234,52	0,2748	149.325,23	115.125,23	0,7710	34195,48	22,90
NOVIEMBRE	90088,63	65236,60	13455,64	0,1494	14615,61	0,2240	155.325,23	126.325,32	0,8133	28999,22	18,67
DICIEMBRE	89443,73	64769,59	11405,86	0,1275	12389,13	0,1913	154.213,32	129.635,32	0,8406	24581,60	15,94
TOTALES	956.174,16	692.401,98	134.240,50	0,1404	145.812,95	0,2106	82,45	289311,42	17,55		

Anexo 5: Ventas a crédito 2018

 DISTRIBUCIONES Disvalbo.com							
2018							
MES	CRÉDITO 1-30 DÍAS 2018	CRÉDITO 31-60 DÍAS 2018	TOTAL	COBRO EFECTIVIZADO	% EFECTIVIZACIÓN	CARTERA POR CBRAR	% CARTERA POR COBRAR
ENERO	73016,22	48677,48	121693,707	111.253,32	82,28	23960,14	17,72
FEBRERO	64310,11	54782,68	119092,788	110.525,36	83,53	21793,98	16,47
MARZO	59112,88	56794,73	115907,607	106.521,32	82,71	22267,14	17,29
ABRIL	58479,25	68649,56	127128,807	102.523,32	72,58	38731,91	27,42
MAYO	56057,33	63213,58	119270,907	106.125,32	80,08	26398,63	19,92
JUNIO	59274,56	52564,23	111838,788	105.236,32	84,69	19025,02	15,31
JULIO	65663,85	53724,97	119388,825	112.325,32	84,68	20322,63	15,32
AGOSTO	53688,95	65619,83	119308,788	115.325,36	87,00	17233,49	13,00
SEPTIEMBRE	65582,11	51528,80	117110,907	118.325,32	90,93	11802,18	9,07
OCTUBRE	81979,55	52413,16	134392,707	115.125,23	77,10	34195,48	22,90
NOVIEMBRE	62906,72	76885,99	139792,707	126.325,32	81,33	28999,22	18,67
DICIEMBRE	65232,23	73559,75	138791,988	129.635,32	84,06	24581,60	15,94
TOTALES	765.303,76	718.414,76	1.483.718,53	1.359.246,83	82,45	289311,42	17,55

Anexo 6: Cuestionario de control interno

DISVALBO Cía. Ltda.					
Entrevistado:					
Cargo:					
Circuito: Créditos y cobranzas					
Ref.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos?				
a	¿Está escrito?				
b	¿Es claro y preciso?				
2	¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
3	¿Están definidas las funciones de:				
a	Gerente general?				
b	Jefe de contabilidad y cobranzas?				
c	Jefe de ventas?				
d	Vendedores?				
e	Auxiliar contable?				
4	¿Se encuentra claramente separadas las funciones de:				
a	Ventas?				
b	Créditos?				
c	Cobranzas?				
d	Facturación?				
E	Custodia de documentos?				
5	¿Hay políticas referentes a:				
	Condiciones generales de venta?				
	Otorgamiento de créditos?				
	Condiciones generales de cobranza?				