



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

**Tema:**

---

“Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda.”

---

**Autor:** Chimba Chisaguano, Genaro Israel

**Tutor:** Dr. Mg. Naranjo Santamaría, Joselito Ricardo

Ambato – Ecuador  
2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría con cédula de identidad No. 180262124-1, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA FREVIUNO CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Genaro Israel Chimba Chisaguano, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para 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, julio 2022.

**TUTOR**



.....  
Dr. Mg. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría  
C.I. 180262124-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Genaro Israel Chimba Chisaguano con cédula de identidad No. 180456789-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA FREVIUNO CÍA. 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, julio 2022.

**AUTOR**



.....  
Genaro Israel Chimba Chisaguano  
C.I. 180441327-4

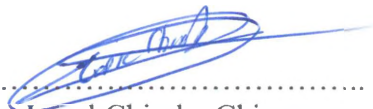
## **CESIÓN DE DERECHOS**

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 difusión 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, julio 2022.

### **AUTOR**



.....  
Genaro Israel Chimba Chisaguano  
C.I. 180441327-4

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

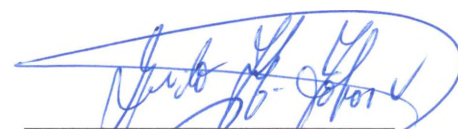
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA FREVIUNO CÍA. LTDA.**”, elaborado por Genaro Israel Chimba Chisaguano, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, julio 2022.




---

Dra. Mg. Tatiana Valle  
**PRESIDENTE**



---

Dr. Guido Tobar  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dra. Rocío Cando  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría para realizar las cosas de la mejor manera, siempre teniendo en cuenta mis principios y valores.

A mis padres por brindarme el apoyo incondicional a largo de toda la carrera, por nunca dejarme de apoyar y desmayar para conseguir y que sea posible este logro.

A mis hermanos por siempre apoyarme en cada instante y compartir cada momento en esta etapa de mi vida.

A mis amigos que nunca me dejaron desmayar para conseguir esta meta y siempre me dieron palabras de ánimo.

Genaro Israel Chimba Chisaguano

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría para realizar las cosas de la mejor manera, siempre teniendo en cuenta mis principios y valores.

A mis padres por brindarme el apoyo incondicional a largo de toda la carrera, por impulsar mi camino de forma correcta, por nunca dejarme de apoyar y desmayar para conseguir y que sea posible este logro.

A mis hermanos por siempre apoyarme en cada instante y compartir cada momento en esta etapa de mi vida. También agradecer a la Universidad Técnica de Ambato y a todos lo que conforman la misma, en especial a la Facultad de Contabilidad Y Auditoría donde pase y lleve a cabo toda mi carrera universitaria. De igual manera al Dr. Mg. Joselito Ricardo Santamaría Naranjo por su ayuda y colaboración en el desarrollo de este proyecto de titulación.

A mis amigos que nunca me dejaron desmayar para conseguir esta meta y siempre me dieron palabras de ánimo.

Genaro Israel Chimba Chisaguano

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

**TEMA:** “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA FREVIUNO CÍA. LTDA.”

**AUTOR:** Genaro Israel Chimba Chisaguano

**TUTOR:** Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

**FECHA:** Julio 2022.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda., fue elaborada con el objetivo de identificar las áreas críticas. Para ellos se investigó y se utilizó las definiciones sobre auditoría de gestión y sus aplicaciones dentro de la organización objeto de estudio, considerando todas las fases en el desarrollo de la auditoría como: Planificación preliminar, donde se expusieron los archivos permanentes de la entidad. La fase específica, donde se aplicó el cuestionario de control interno Coso III. Por otra parte, en la fase de ejecución se calcularon los indicadores a los procesos analizados, para posteriormente comunicar los resultados por medios de informes y ofrecer las recomendaciones pertinentes. Entre las deficiencias de control interno detectadas se encuentran la carencia de planes de cumplimiento e incentivos en los procesos analizados. La entidad prescinde de manuales de procedimientos y políticas para la realización de las labores de ventas y cobranzas. En el proceso de ventas se detectó que los vendedores no logran cumplir las metas, además existe disminución en los clientes debido a que los vendedores no tienen en existencias lo que el cliente requiere y eso le genera una pérdida de tiempo, por lo que le cliente se va a la competencia. Mientras que en el proceso de cobros se detectó que no se logró una recuperación de la cartera de los clientes, debido a que no existe un manual de procedimientos y políticas bien estructuradas para el manejo de los cobros.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, VENTAS Y COBRANZAS, PLAN ESTRATÉGICO, FREVIUNO CÍA. LTDA..



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “MANAGEMENT AUDIT OF THE SALES AND COLLECTION PROCESSES OF THE COMPANY FREVIUNO CÍA. LTDA.”.

**AUTHOR:** Genaro Israel Chimba Chisaguano

**TUTOR:** Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

**DATE:** July 2022.

**ABSTRACT**

The management audit of the sales and collection processes of the company Freviuno Cía. Ltda., was elaborated with the objective of identifying the critical areas. For them, the definitions on management auditing and its applications within the organization under study were investigated and used, considering all phases in the development of the audit such as: Preliminary planning, where the permanent files of the entity were exposed. The specific phase, where the Coso III internal control questionnaire was applied. On the other hand, in the execution phase, the indicators for the analyzed processes were calculated, to later communicate the results through reports and offer the pertinent recommendations. Among the internal control deficiencies detected are the lack of compliance plans and incentives in the processes analyzed. The entity dispenses with manuals of procedures and policies for carrying out sales and collection tasks. In the sales process, the following findings were detected: sellers fail to meet goals, there is also a decrease in retained customers. While in the collection process it was detected that a recovery of the client's portfolio was not achieved, due to the lack of a well-structured manual of procedures and policies for handling collections.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT AUDIT, SALES AND COLLECTIONS, STRATEGIC PLAN, FREVIUNO CÍA. LTDA.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador .....	1
1.1.2. Descripción del entorno.....	5
1.1.3. Justificación.....	9
1.1.4. Objetivos.....	11
1.2. Revisión de la literatura .....	11
1.2.1. Teoría de sistemas en la evaluación de la cartera de clientes .....	11
1.2.2. Auditoría de gestión .....	14
1.2.3. Procesos de ventas y cobranzas.....	24
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
2.1. Descripción de la metodología.....	26
2.2. Unidad de análisis .....	26
2.3. Métodos, procedimientos y técnicas .....	26

2.3.1. Método .....	26
2.3.2. Procedimiento .....	26
2.3.3. Técnicas.....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>30</b>
3.1. Índice de referencia de la auditoría .....	30
3.2. Archivo permanente .....	31
3.2.1. Organización de la entidad.....	31
3.2.2. Visión estratégica de la empresa.....	34
3.3. Fase I - Planificación preliminar .....	38
3.3.1. Programa de auditoría .....	39
3.4. Fase II - Planificación específica .....	50
3.4.1. Evaluar la estructura de la empresa.....	50
3.4.2. Cuestionario CI .....	54
3.4.3. Elaborar matriz de riesgo .....	59
3.4.4. Programa de auditoría .....	60
3.4.5. Informe de evaluación específica de control interno .....	60
3.5. Fase III – ejecución de la auditoría .....	61
3.5.1. Cédula analítica proceso de ventas y cobranzas .....	62
3.5.2. Entrevista los vendedores.....	74
3.5.3. Indicadores de gestión.....	75
3.5.4. Hoja de hallazgos .....	77
3.6. Fase IV. informe de auditoría.....	78
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
4.1. Conclusiones .....	85
4.2. Recomendaciones.....	85
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 1.</b> Capital Social .....	1
<b>Tabla 2.</b> Productos Estrella.....	4
<b>Tabla 3.</b> Variación tasas de interés activas referenciales .....	6
<b>Tabla 4.</b> Tasa de crecimiento anual de los últimos dos años.....	9
<b>Tabla 5.</b> Técnicas Básicas .....	18
<b>Tabla 6.</b> Técnicas Cuantitativas .....	19
<b>Tabla 7.</b> Técnicas Cualitativas .....	20
<b>Tabla 8.</b> Técnicas de Control.....	21
<b>Tabla 9.</b> Análisis FODA empresa FREVIUNO CÍA. LTDA.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura 1.</b> Organigrama estructural empresa FREVIUNO CÍA. LTDA. ....	3
<b>Figura 2.</b> Leyes Orgánicas .....	5
<b>Figura 3.</b> Aporte al PIB de los principales sectores de Ecuador .....	8
<b>Figura 4.</b> Datos históricos de la empresa .....	8

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Anexo 1</b> Entrevista.....	93
<b>Anexo 2</b> Guía de observación.....	94
<b>Anexo 3</b> Ruc .....	95
<b>Anexo 4</b> Contribuyentes .....	97
<b>Anexo 5.</b> Políticas de cobranza de la empresa Freviuno Cía. Ltda.....	98
<b>Anexo 6</b> Memorándum de auditoría .....	101
<b>Anexo 7</b> Fotos de la empresa.....	108

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1.Introducción

#### 1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

La compañía FREVIUNO CÍA. LTDA. fue creada en el año 2013, ubicada con su agencia principal en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Chico, en las calles Antonio Neumane y Rubén Uquillas. La constitución de la empresa se realizó en el cantón Tisaleo, perteneciente a la Provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

La entidad se dedica exclusivamente a la actividad económica de venta al por mayor de materiales de construcción, piedra, arena, grava, cemento, entre otros. Esta compañía cuenta con un capital de cuatrocientos dólares americanos dividido en cuatrocientas participaciones de valor nominal de un dólar cada una. En cuanto a su capital social esta compañía ha sido suscrito y pagado de la siguiente manera:

Tabla 1.  
*Capital Social*

Socios	Cédula ciudadanía	Capital suscrito	Capital pagado
José Adán Freire Villava	1802114031	\$ 25.000.00	\$ 25.000.00
Max Joel Freire Sánchez	1803993425	\$ 25.000.00	\$ 25.000.00
Ana María Villava Camino	1800186593	\$ 200.000.00	\$ 200.000.00
Edith María Freire Villava	1803064656	\$ 25.000.00	\$ 25.000.00
Laura Leonor Lucas Santos	1804155321	\$ 125.000.00	\$ 125.000.00
<b>TOTAL</b>		<b>400.000.00</b>	<b>400.000.00</b>

**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021).

En la actualidad en la compañía FREVIUNO CÍA. LTDA. su representante legal y gerente general es la señora Noris Ofelia Sánchez Marreros y su actual presidente es la señora Ana María Villava Camino.

La planificación estratégica de la entidad se encuentra conformada por la misión, visión, los objetivos empresariales y el organigrama estructural que se presentan a continuación.

- **Misión**

Abastecer de productos de ferretería a las constructoras y familias de la ciudad de Ambato, con un enfoque de calidad tanto en el servicio al cliente como en los productos que ofrecemos, satisfaciendo las necesidades de constructoras y familias de la ciudad de Ambato, sin dejar de lado la responsabilidad social para los grupos vulnerables (FREVIUNO CIA LTDA, 2022).

- **Visión**

Convertirnos en una empresa ferretera referente en la zona centro del país, especialmente por el talento humano que labora en la empresa, utilizando herramientas tecnológicas que permitan satisfacer de mejor manera a nuestros clientes y a sus necesidades en el campo de la construcción (FREVIUNO CIA LTDA, 2022).

### **Objetivos empresariales**

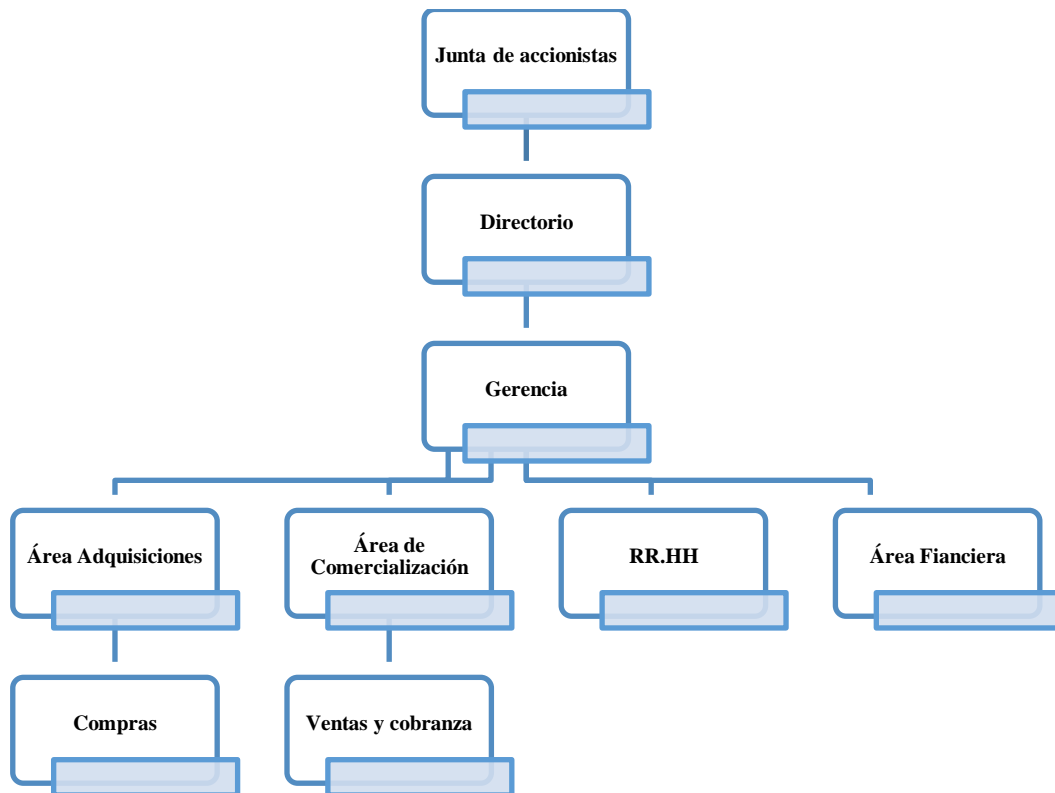
- La satisfacción de nuestros clientes externos: Vendiendo productos de excelente calidad y prestigio, brindando un servicio amable; e identificando las necesidades del comprador para poder ofrecer servicios con alto valor agregado
- La satisfacción de nuestros proveedores: Sosteniendo relaciones duraderas y confiables fundamentadas en la lealtad, reciprocidad, compromiso, entrega, dedicación y amor por la marca, sentimientos que se transmiten a nuestros clientes de almacén y distribuidores.
- La satisfacción de nuestros clientes internos (Nuestro Personal): estableciendo políticas que los hace partícipes de nuestra empresa, quienes en bonificaciones extras reciben un buen porcentaje de nuestra utilidad neta, lo que los convierte prácticamente en socios de nuestra compañía, también educándolos cada día en administración y valores para convertirlos en futuros empresarios; de los cuales hoy contamos con 15 de ellos, cada uno con su propia empresa (FREVIUNO CIA LTDA, 2022).



- El cumplimiento a cabalidad de los parámetros tributarios: Los cuales hoy en día se traducen en más de la mitad de las utilidades generadas por la compañía. Aunque la carga es fuerte, somos conscientes que esto hace que puedan existir escuelas, colegios, universidades, hospitales o clínicas y que el Estado tenga recursos para poder funcionar como se debe (FREVIUNO CIA LTDA, 2022).

### Organigrama estructural

Figura 1. *Organigrama estructural empresa FREVIUNO CÍA. LTDA.*






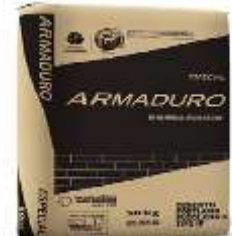
**Fuente:** FREVIUNO CÍA. LTDA

**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021).

Por otra parte, los procesos de la empresa se basan en comercializar materiales de primera mano para el constructor tanto como material pétreo (arena, piedra, ripio, base, subbase), estructuras metálicas, varillas, cemento, tuberías, acabados como (cerámica, porcelanato, granito, cuarzos), pinturas y demás suministros y materiales para que el constructor pueda terminar su obra o construcción (FREVIUNO CIA LTDA, 2022). La Tabla 2 muestra los productos de mayor demanda.

Tabla 2.

*Productos Estrella*

Producto	Descripción-Marca
	<p><b>Cemento Selvalegre</b> Es un cemento Portland Puzolánico Tipo IP, diseñado para construcciones de hormigón en general.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite alcanzar las resistencias a la compresión requeridas a todas las edades</li> <li>• Presentación en sacos de 50 kg.</li> </ul>
	<p><b>Cemento Chimborazo</b> Cemento Uso General, cumple estrictamente las especificaciones de la Norma Técnica INEN 2380 como un Tipo GU, nuestra tecnología de punta permite cuidar y preservar el ambiente, reduciendo en gran escala la emisión de gases efecto invernadero</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor resistencia a la compresión.</li> <li>• Resistencias al ataque de sulfatos.</li> <li>• Mayor impermeabilidad.</li> <li>• Presentación en sacos de 50 kg.</li> </ul>
	<p><b>Cemento Campeón</b> Para todo tipo de aplicaciones, experto para hormigones más durables. Su alta finura permite obtener hormigones más compactos con alta resistencia a los sulfatos que se encuentran en aguas servidas, aguas sulfatadas y suelos.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En condiciones normales se pueden obtener hormigones con resistencia a la compresión 35 MPa.</li> <li>• Presentación en sacos de 50 kg.</li> </ul>
	<p><b>Cemento Armaduro</b> Es un cemento Portland Puzolánico Tipo IP, diseñado para la elaboración de toda clase de prefabricados de hormigón.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su composición permite optimizar la productividad.</li> <li>• Permite elaborar elementos prefabricados en menor tiempo.</li> <li>• Presentación en sacos de 50 kg.</li> </ul>



#### Varilla Recta

Es una varilla de acero de sección circular, con resaltes transversales que asegura una alta adherencia con el concreto; laminadas en caliente y termo tratadas que garantizan mayor flexibilidad y seguridad que el acero común. Puede ser soldable en caso de que la estructura así la requiera, cumpliendo la norma AWS D1.4, según lo especificado en la NORMA ECUATORIANA DE CONSTRUCCIÓN.

Características:

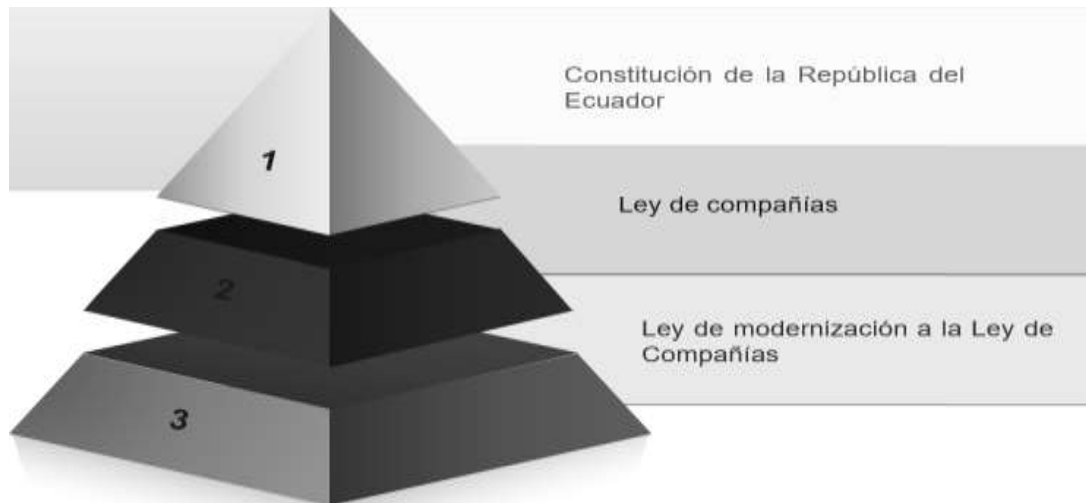
- Principalmente como refuerzo en estructuras de hormigón armado.

**Fuente:** FREVIUNO CÍA. LTDA

**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021)

La base legal que rige la entidad se presenta a continuación en una pirámide de Kelsen en la Figura 2.

Figura 2. *Leyes Orgánicas*



**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021)

### 1.1.2. Descripción del entorno

Las subvenciones de crédito son una forma para que muchas empresas penetren y profundicen en su mercado, especialmente si no están respaldadas por el personal adecuado o no cuentan con el asesoramiento idóneo para minimizar las pérdidas y daños de activos. Provocando como principal causa que estas cuentas no se puedan cobrar.

Realizar un análisis de crédito requiere un amplio conocimiento de varios factores. Todo esto puede ser más o menos importante, dependiendo del tipo de crédito otorgado, el mercado en el que opera el cliente, el monto del préstamo, entre otros. Una vez que se evalúe el potencial de venta a los clientes, no solo se determinará el monto de las líneas de crédito, sino que se contará con los elementos necesarios para conocer a cada cliente. Construyendo, oportunidades de negocios a la medida de sus necesidades y definitivamente con una mejor oportunidad de éxito.

En este sentido, desde mayo de 2021 se han reducido los 13 segmentos de crédito. El segmento de consumo experimentó una disminución de la tasa de interés del 17,3% a cerca del 16%. La tendencia observada desde 2021 continuó en marzo de 2022 con la caída de las tasas de interés en Ecuador.

El microcrédito minorista, que se otorga a clientes con ventas de hasta USD 5000 o menos, ha experimentado la caída más drástica en las tasas de interés. Mientras las tasas de interés activas de referencia para el microcrédito, que cobran las instituciones financieras cuando ofrecen préstamos, han caído del 28,5 % en mayo. 2021 al 19,8% en marzo de 2022 (Orozco, 2022).

Tabla 3.  
*Variación tasas de interés activas referenciales*

<b>Segmento</b>	<b>may-21</b>	<b>mar-22</b>	<b>Variación</b>
<b>Microcrédito Minorista</b>	28,50%	19,81%	-8,69%
<b>Microcrédito Acumulación Simple</b>	25,50%	20,38%	-5,12%
<b>Microcrédito Acumulación Ampliada</b>	23,50%	19,76%	-3,74%
<b>Productivo Corporativo</b>	9,33%	7,23%	-2,10%
<b>Educativo Social</b>	7,50%	5,49%	-2,01%
<b>Inmobiliario</b>	11,33%	9,34%	-1,99%
<b>Productivo PYMES</b>	11,83%	9,94%	-1,89%
<b>Consumo</b>	17,30%	15,98%	-1,32%
<b>Productivo Empresarial</b>	10,21%	9,04%	-1,17%
<b>Inversión Pública</b>	9,33%	8,28%	-1,05%
<b>Educativo</b>	9,50%	8,58%	-0,92%
<b>Vivienda de Interés Público</b>	4,99%	4,98%	-0,01%

**Fuente:** Orozco (2022)

Actualmente en el Ecuador no existen pólizas excesivas, no es necesario ningún patrimonio ni rentas cuantiosas, tampoco es necesario un avalista; en muchos casos

basta con presentar la cédula de identidad para acceder al crédito. En el sistema actual, el consumidor decide.

En la actualidad hay muchas empresas ferreteras en Tungurahua, por lo que las empresas construyen una ventaja comparativa entre sí para ser más profesionales. En este sentido utilizan beneficios como la estrategia de financiación para que sus clientes puedan comprar los bienes que tienen a la venta. Por otro lado, es una condición que genera debate financiero para las empresas porque aumentan los ingresos.

A pesar de ello, se enfrentan constantemente el desafío de administrar el crecimiento de la cartera en respuesta a la gran cantidad de clientes que buscan estos productos. Sin embargo, pocas empresas en la zona cuentan con buenos procedimientos de análisis de riesgo de cartera, por lo que la rentabilidad general no es la que debería ser. Como resultado, la política de crédito y el análisis de riesgo de una empresa se reflejan en sus actividades de cobranza y directamente en la rentabilidad de la organización.

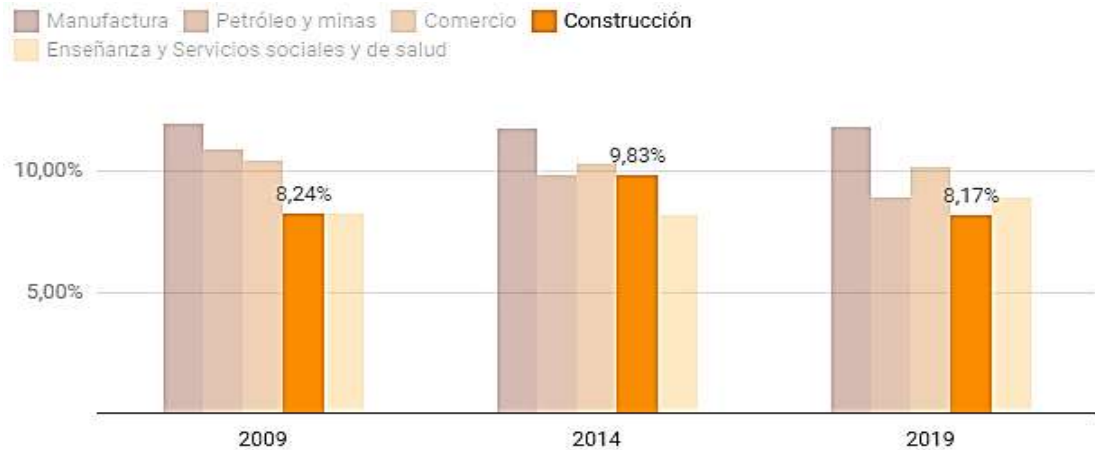
El mercado ha desarrollado diferentes mecanismos a lo largo del tiempo para el bienestar del consumidor de la mayoría de los bienes que se consumen en el sector comercial a través del crédito. Como los son las tarjetas de crédito, las tarjetas de descuento, a través de instituciones bancarias o las solicitudes de crédito directo con los clientes, siendo los métodos de pago más sencillos y menos riesgosos.

Los clientes obtienen productos y los pagan en cómodas cuotas mensuales, pero aquí es donde surge el problema para las empresas, ya que pueden estar ofreciendo crédito a personas que no podrán pagar en el futuro, y se desconoce si se recuperará el capital de trabajo.

En el año 2019, de los 17 sectores de la economía de Ecuador, el comercio fue el segundo mayor contribuyente al PIB, con un 10.16% (Lucero, 2020). Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima este un crecimiento de 3% para la economía ecuatoriana este año, así como 2.6% para 2022 (Madrid, 2021). Por otra parte, existió un crecimiento de la economía en el 2021 del 5.36% y un incremento del 11% en el consumo de los hogares del Ecuador (BCE, 2022).

Por su parte, el sector de la construcción, estrechamente relacionado al sector ferretero, decreció en su aporte al PIB nacional en el año 2019, con relación al último quinquenio evaluado, como se aprecia en la Figura 3.

Figura 3. Aporte al PIB de los principales sectores de Ecuador

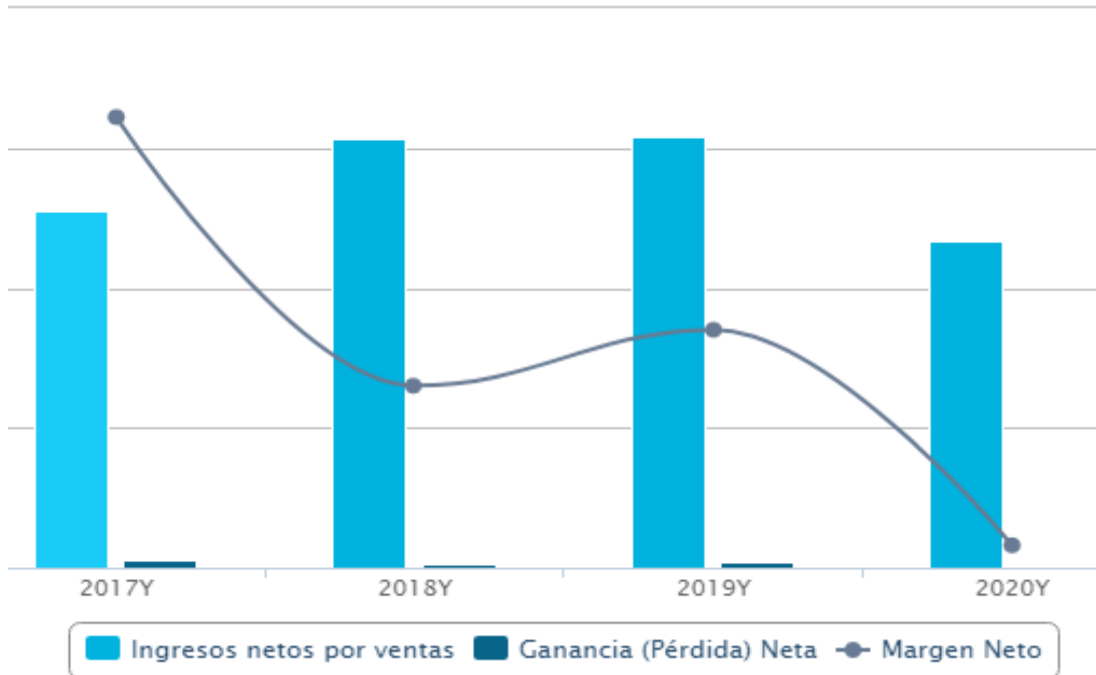


**Fuente:** Lucero (2020)

La empresa FREVIUNO CÍA. LTDA fue creada en el año 2013, se especializa en la venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general, así como cables y alambres eléctricos, cierres, adornos y extintores. en Ecuador.

Como se precia la empresa es relativamente joven, mantuvo un crecimiento sostenido de sus ingresos hasta el año 2019. Posterior a este periodo se observa un declive en sus indicadores financieros provocando una baja rentabilidad, quizás a causa de la pandemia del COVID-19.

Figura 4. *Datos históricos de la empresa*



Fuente: (EMIS, 2021).

Tabla 4.

*Tasa de crecimiento anual de los últimos dos años*

Indicadores	Variación 2019/2020
<b>Ingresos netos por ventas</b>	-24,11%
<b>Total Ingreso Operativo</b>	-24,12%
<b>Ganancia operativa (EBIT)</b>	-51,49%
<b>EBITDA</b>	-44,02%
<b>Ganancia (Pérdida) Neta</b>	-67,03%
<b>Activos Totales</b>	15,76%
<b>Total de patrimonio</b>	1,21%
<b>Margen Operacional</b>	-0,93%
<b>Margen Neto</b>	-0,77%
<b>Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)</b>	-18,47%
<b>Relación Deuda/Capital</b>	23,43%
<b>Prueba Ácida</b>	0,16%
<b>Coficiente De Efectivo</b>	0%

Fuente: EMIS (2021).

### 1.1.3. Justificación

Vallejo (2015) describe la auditoría, como la evaluación de las cuentas, que debe reflejar la imagen real de los activos y la situación financiera de una empresa, además de los resultados de sus operaciones comerciales y sistema de control interno. El

auditor revisa la idoneidad de la información presentada, teniendo en cuenta los aspectos materiales determinados por orden de significancia respectiva. Basados en este concepto se exponen las siguientes justificaciones.

Es imperativo que se realice una investigación a nivel institucional ya que le brindará a la organización la información necesaria para implementar recomendaciones y medidas correctivas a todos los aspectos que serán evaluados. Con estos resultados, la empresa dará una solución óptima y fundamentada a las deficiencias encontradas en las áreas evaluadas.

- Justificación teórica

Un estudio tiene una justificación teórica si el propósito del estudio es provocar la reflexión y la discusión académica sobre el conocimiento existente, desafiar una teoría, contrastar hallazgos o hacer una epistemología del conocimiento existente (Cabezas, 2015). En este sentido esta investigación se justifica desde el enfoque teórico según Vallejo (2015), ya que se utilizaron distintas fuentes bibliográficas y material científico que permitió aprovechar todo el referencial teórico existente haciendo énfasis al sistema de auditoría de gestión. Entre ellos, libros, revistas, información de instituciones del país, entre otras.

- Justificación metodológica

La justificación metodológica de la investigación se produce cuando el proyecto a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para la obtención de conocimientos válidos y fiables. Si la investigación pretende encontrar nuevos métodos de obtención del conocimiento, está buscando nuevas formas de realizar la investigación, entonces se puede decir que la investigación tiene una justificación metodológica (Suárez, 2018). Desde el punto de vista metodológico, la investigación en palabras se justifica su desarrollo a través de la utilización de los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación, permitiendo recabar información competente, relevante, sobre la eficiencia y eficacia de la gestión de cobranza.

- Justificación práctica

Se considera que una investigación tiene una justificación práctica si su diseño ayuda a resolver un problema o al menos sugiere estrategias que contribuirían a su solución (Ramírez et al, 2016). En este sentido se justifica ya que, se presenta la auditoría de



gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda está relacionada con el aporte que tendrá la investigación. Ya que permitirá a la entidad conocer el grado de deficiencia que presenta, donde tiene mayores problemas para poder corregir y optimizar estos procesos.

#### **1.1.4. Objetivos**

- **Objetivo General**

- Ejecutar una auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas para la identificación de áreas críticas

- **Objetivos específicos**

- Analizar los procesos de ventas, crédito y cobranzas en la empresa de estudio para la identificación del nivel de confianza y riesgo inherente.
- Ejecutar la auditoría de gestión mediante papeles de trabajo e indicadores de gestión para la determinación de hallazgos.
- Emitir un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de ventas y cobranzas.

#### **1.2. Revisión de la literatura**

##### **1.2.1. Teoría de sistemas en la evaluación de la cartera de clientes**

La teoría de sistemas o teoría general de los sistemas trata del estudio interdisciplinario de los sistemas en general, su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. (Bertalanffy, 1976). En el presente trabajo de investigación esta teoría se aplicará recabando la información del sistema de la empresa enfocándose en la base de datos especialmente en el módulo de clientes para conocer por qué circunstancias o factores los clientes llegaron a entrar a la morosidad. Además, aplicando esta teoría se recabará de forma global la información necesaria para conocer que otros factores secundarios influyeron para que los clientes entren en morosidad ya sea por factores económicos o sociales.

### **1.2.1.1. Teoría económica de recursos y capacidades en la aplicación de una auditoría de gestión**

La teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de esta y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (Barney, 1986).

La aplicabilidad de esta teoría en el presente trabajo será el de conocer los recursos y capacidades que tiene la empresa para la realización de una auditoría de gestión. Puesto a que esta auditoría es muy compleja de realizar por qué se debe tener toda la información necesaria para poder así ver la factibilidad de la aplicabilidad de utilizar fichas técnicas de indicadores.

### **1.2.1.2. Estrategias de crecimiento empresarial y gestión de cartera de clientes para la incorporación de nuevos productos**

En los recientes años han surgido reveladoras investigaciones que corroboran que las compañías deberían valorar la cartera de clientes como el activo clave para conseguir la rentabilidad. En mismo este sentido, la investigación de Valenzuela (2008) sobre la gestión del valor del cliente presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor de la cliente fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y, por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio.

Una de las estrategias de crecimiento empresarial es la tasa de retención que en palabras de Wang & Spiegel (1994) es un factor definido con respecto a un cliente individual, se refiere a la probabilidad de que dicho cliente permanezca leal a un particular proveedor y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costos dentro de un período fijo.

De igual importancia en la investigación de Valenzuela (2008) puede ser estimada con la ayuda de determinantes empíricamente validadas de lealtad, tales como satisfacción

de cliente, barreras de salida, comportamiento de búsqueda variada y atractivo de las alternativas. Por ende, debe ser considerado como un factor dinámico que refleje los cambios en el comportamiento de compra del cliente durante su ciclo de vida

Así también otra estrategia para la gestión de la cartera de clientes es la recuperación del esfuerzo laboral que en las palabras de Cuesta (2000) lo primero es entender que cuando nos referimos a contactos, estamos hablando de todos los que establecemos a través de los diferentes medios y canales con los que impactamos en el cliente, ya que no sólo contactamos personalmente a través de los vendedores, sino de otras muchas formas, vía anuncios en diferentes medios tales como televisión, cuñas de radio, anuncios y artículos en revistas generales o sectoriales, prensa, envío de folletos, vallas publicitarias.

### **1.2.1.3. Diferencias en la contabilidad de cartera vencida entre bancos y microfinancieras**

La cartera de microcréditos es considerada la más volátil, esto se debe a que puede mostrar un deterioro más rápido en la mora que la cartera comercial de la banca y debido a la ausencia de garantías colaterales o reales ofrece menos recursos para presionar el pago. En cambio, en palabras Mayada (2006) de la cartera de microcrédito se caracteriza por manejar programas de pagos frecuentes para facilitar el seguimiento de los prestatarios, llegando a establecer pagos quincenales semanales e incluso en algunas microfinancieras los clientes pueden pagar cualquier cantidad durante las visitas diarias.

En el mismo ámbito la calidad de la cartera crediticia es fundamental para el éxito o fracaso de cualquier institución de crédito en la medida en que el índice de morosidad se mantenga dentro de los márgenes razonables, el sistema financiero pueda seguir creciendo y apoyando así el desarrollo del país.

De la misma forma un claro ejemplo en palabras mencionadas por Delfiner & Perón (2007) menciona también permite entender que los microempresarios enfrentan diversos tipos de costos cuando solicitan y reciben un préstamo. Así también la tasa de interés efectiva del préstamo, que incluye los costos por intereses, así como las

comisiones y honorarios pagados a la entidad, representa para el prestatario el costo financiero del préstamo.

Además, generalmente la tasa de interés nominal es considerada el componente más importante del costo financiero. Sin embargo, según como se estructure el préstamo, el costo financiero puede ser mucho mayor que la tasa de interés y a su vez el costo financiero puede representar una parte pequeña de los costos totales en los que incurre el tomador del préstamo.

### **1.2.2. Auditoría de gestión**

Para Verdugo (2015) la auditoría de gestión es un examen detallado del sistema de información de una entidad, este se efectúa de forma independiente, con el fin de emitir una opinión sobre la eficiencia, eficacia y rentabilidad del uso de recursos para el proceso de toma de decisiones. Según el autor, la revisión por la dirección basa sus técnicas en el análisis de las actividades organizacionales que incluyen: establecimiento de objetivos, uso de caudales físicos y financieros, su aprobación económica, evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y ejercicio adecuado para asegurar el funcionamiento de la organización.

#### **1.2.2.1. Objetivos de la auditoría de gestión**

Para Vallejo (2015) la revisión por la dirección desarrolla y presenta sus hallazgos sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la organización y enfatiza el nivel de efectividad y eficiencia con el que se utilizan los recursos físicos y financieros en el examen de políticas y controles ejecutivos para identificar las causas operantes y relevantes. Los objetivos de la auditoría de desempeño se pueden resumir de la siguiente manera:

- Definir las áreas que sean óptimas para reducir costos, mejorado los métodos operativos para la obtención de mayores beneficios.
- Determinar si las actividades que se examinan se pueden ser optimizadas de manera que se alcance la eficiencia y si cumplan con los parámetros establecidos.
- Establecer en qué medida la empresa y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad de los servicios que brinda y los procesos que realiza.

- Estimular a los empleados de la organización a adherirse a las metas y lineamientos establecidos, buscando mejoras en productividad, competitividad y calidad de la empresa.
- Comprobar si los controles de gestión establecidos han sido efectivos y asegurando el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- La Contraloría General del Estado de Ecuador (2018) define los siguientes objetivos como guía metodológica para la auditoría de desempeño de la gestión de una entidad.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Definir los índices de eficiencia, eficacia, rentabilidad y legalidad en la gestión de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
- Elaborar una referencia para una óptima la asignación y gestión de recursos.
- Liderar la dirección de la organización en el establecimiento de procesos para desarrollar metas mensurables específicas.
- Determinar el nivel de cumplimiento de las políticas y programas legales, regulaciones y normas.
- Evaluar en qué medida la entidad y sus servidores controlan la calidad de sus operaciones.
- Valorar la confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

#### **1.2.2.2. Clasificación de las auditorías de acuerdo con los objetivos**

En palabras de Ojeda Mesa & Carmona González (2013) la clasificación de las auditorías se da la siguiente manera: A continuación, se refieren a cada una:

**Auditoría de gestión o rendimiento:** Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

**Auditoría financiera o de estados financieros:** Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para

determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.

**Auditoría forense:** Consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico, que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.

**Auditoría de cumplimiento:** Es la comprobación, evaluación y examen que se realiza, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma, en relación con los objetivos y metas de la entidad.

**Auditoría fiscal:** Consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

**Auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones:** Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como de la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

**Auditoría ambiental:** Es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y, cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse.

**Auditoría especial:** Consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participan uno o varios sujetos.

### **1.2.2.3. Parámetros e indicadores de la auditoría de gestión**

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión eventualmente en palabras de Miñano Lecaros (2011), es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno en palabras de Cuesta (2000) permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo con las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber: Para medir una actividad lo importante es saber: Indicadores cuantitativas y cualitativos.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión según Miñano Lecaros (2011) son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

### **1.2.2.4. Técnicas y procedimientos de la auditoría de gestión**

Los procedimientos y técnicas para aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un

patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, Redondo Duran , Llopart Perez, & Duran Juve (1996) menciona un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc.

Eventualmente en palabras de Redondo Duran , Llopart Perez, & Duran Juve (1996) mencionan en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

Tabla 5.  
*Técnicas Básicas*

<b>Técnica</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Alcance</b>
<b>a) Entrevistas</b>	Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.	La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.
<b>b) Cuestionarios</b>	Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.	El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee.
<b>c) Observación documental</b>	Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)	Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.
<b>d) Observación directa</b>	Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc.	En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión.



**Fuente:** (Redondo Duran , Llopart Perez, & Duran Juve , Auditoria de gestión, 1996)

**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021)

Tabla 6.

*Técnicas Cuantitativas*

<b>Técnica</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Alcance</b>
<b>a) Revisiones analíticas</b>	Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc.	Precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
<b>b) Análisis de superficies</b>	Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies.	Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos.
<b>c) Indicadores de personal</b>	Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.	Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, pero precisan de instrumentos de medida adecuados.
<b>d) Evaluación de los recursos</b>	La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad.	Detecta excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.
<b>e) Análisis de flujos</b>	Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar.	Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.
<b>f) Técnicas de análisis económico</b>	Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas.	Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

**Fuente:** ( Miñano Lecaros, Auditoría de la gestión empresarial, 2011)

**Elaborado:** Chimba (2021).

## C.- Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

Tabla 7.

### *Técnicas Cualitativas*

<b>Técnica</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Alcance</b>
<b>a) Evaluación del estilo y calidad</b>	Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos.	Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
<b>b) Estudio de las relaciones interdepartamentales</b>	Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión.	Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
<b>c) Análisis del clima de trabajo</b>	El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación con los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad	Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.
<b>. d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada</b>	Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos.	Cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

**Fuente:** ( Miñano Lecaros, Auditoría de la gestión empresarial, 2011)

**Elaborado:** Chimba (2021)

## D. De Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

Tabla 8.  
*Técnicas de Control*

<b>Técnica</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Alcance</b>
<b>a) Implantación de un sistema de control</b>	El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan.	Esta técnica de implantación es importante, ya que, si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
<b>b) Evaluación</b>	Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado	Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento.
<b>c) Seguimiento</b>	Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados	Buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

**Fuente:** (Ojeda Mesa & Carmona González , La Auditoría de gestión social en las empresas cooperativas, 2013)

**Elaborado:** Chimba (2021)

### **Indicadores de gestión.**

- Eficacia

La eficacia se refiere el grado de cumplimiento de los objetivos y metas y comparados con lo que fue previamente establecido la cual permitirá identificar aciertos y desviaciones. Según Correa & et al (2015) hablando de eficacia, la define como el grado en que se logran las metas y objetivos de un plan. Es decir, cuántos resultados esperados se han logrado. La eficacia consiste en centrar los esfuerzos de la unidad en las actividades y procesos que realmente se necesitan para lograr los objetivos.

Una auditoría de gestión mide la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad, en base a los estándares de calidad de la ISO 9000: Las definiciones en la gestión de la calidad que deben ir de la mano con la consecución de los objetivos marcados por la empresa. Ramírez et al (2016) señalan que, en la práctica, la palabra eficacia en la discusión de las organizaciones suele cambiarse por uno de estos tres términos:

- Programa efectivo: destaca la importancia de continuar el programa, logrando los objetivos esperados, el impacto y la rentabilidad;
- La eficiencia operativa está relacionada con el desempeño de una determinada producción: el sistema de suministro de bienes y servicios y la rentabilidad de estos sistemas;
- La eficiencia organizacional es el potencial general de una organización y su interacción con la planificación estratégica, la estructura de gestión y sus procesos, así como los recursos humanos y financieros que están orientados al cumplimiento de la misión y metas de la organización y el entorno externo (Ramírez et al, 2016).

Para que una organización logre sus metas, debe contar con una planificación estratégica que le permita gestionar adecuadamente la implementación de los programas que brindan servicios a las instituciones.

La eficacia en sí es realizar una evaluación adecuada, que permita determinar la escala de las tareas marcadas por la entidad en el tiempo, y así atender las necesidades de la sociedad, cuya evaluación permitirá:

- Indagar si los programas actualizados han logrado alcanzar los objetivos propuestos.
- Proporcionar información para decidir si continuar, modificar o suspender el programa.
- Proporcionar una base empírica para evaluar programas futuros.
- Conocer más sobre la posible existencia de soluciones alternativas.
- Animar a la alta dirección de la empresa a crear su propio control de gestión interno (Correa et al, 2015).

La eficiencia permite verificar que los programas están cumpliendo los objetivos, evaluando así si se pueden modificar o si pueden tener diferentes soluciones utilizando las herramientas de gestión que ofrece la organización.

- Eficiencia

La eficiencia consiste en utilizar de la manera más productiva los bienes y servicios producidos, así como recursos humanos y financieros alcanzando los objetivos propuestos a menor costo posible (Correa et al, 2015). En otras palabras, permite

conocer el desempeño del servicio en función de su costo, comparando el desempeño especificado con estándares y recomendaciones previamente establecidos para mejorar los indicadores estudiados, así como la necesidad de crítica.

- Al realizar una auditoría de gestión es necesario enfocarse en la eficiencia de recursos, Fonseca (2014) muestra que los principales objetivos son:
- Identificar áreas para reducir costos, mejorar los métodos de trabajo y aumentar la rentabilidad para satisfacer las necesidades abordadas.
- Determinar si las actividades a auditar pueden operar de manera eficiente, efectiva y económica.
- Establecer el nivel de cumplimiento con el que la organización y sus miembros realizan las actividades asignadas.
- Determinar el nivel de control de calidad y evaluación no solo de los procesos llevados a cabo, sino también de los funcionarios de la organización.
- Establecer si la organización utiliza un control efectivo y asegurar el desarrollo efectivo de las actividades y actividades de la organización.

La eficiencia vincula el uso de los recursos con los servicios ofrecidos, ya que su propósito es determinar el nivel de cumplimiento de la organización, incluido el nivel de sus empleados; así, se comprueba si el control realizado por el sujeto permite realizar la actividad de forma óptima.

- Economía

La economía consiste en la adquisición de bienes, servicios y la producción a menor costo posible en el momento oportuno y que se encuentre en cantidad y calidad adecuada evitando desperdicios. Es el estado es responsable de distribuir el presupuesto entre los distintos departamentos para atender las necesidades de la sociedad y cumplir con su deber, ya que la economía implica los gastos correspondientes a realizar de acuerdo con el presupuesto asignado en sus artículos de ingresos, costos y provisiones generales en la institución (Fonseca, 2014).

En este contexto se puede decir que son las actividades que realizan el personal de la institución deben demostrar un impacto positivo en la sociedad y la organización, para que se adentre en la economía como el uso correcto de los recursos o materiales al

menor costo, cuya finalidad es satisfacer las necesidades sociales y cumplir con los objetivos de la entidad.

### **1.2.3. Procesos de ventas y cobranzas**

La venta se produce cuando se realizan los respectivos cobros, y es tan cierta esta frase que, si una empresa comercial obtiene efectivo de los pagos de sus clientes, entonces tiene capital de trabajo suficiente, por lo que se le da gran importancia al trabajo de cobro en la gestión (Correa P. , 2017).

#### **1.2.3.1. Políticas de cobranza**

La Política de cobranza de la Compañía describe los procedimientos que sigue la Compañía para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La eficacia de la política de cobranza de la empresa puede medirse en parte por el monto de la provisión para cuentas incobrables. La cobranza efectiva está asociada con una política de crédito efectiva, minimizando los costos de cobranza para cuentas difíciles o dudosas. Una política de cobro debe basarse en su cobro sin comprometer la consistencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobro de deudas. Los diferentes procedimientos de cobranza de una empresa están determinados por su política general de cobranza (Suárez, 2018).

Cuando se realiza una venta a crédito y se da un plazo de pago razonable, se espera que el cliente pague sus facturas en los términos pactados para asegurar el margen de beneficio previsto para la transacción. Se pueden distinguir tres tipos de políticas de encuesta: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales (Pinargote, 2020).

#### **1.2.3.2. Proceso de cobranza**

El cobro de deudas debe personalizar cada administración según las características del deudor. Una primera diferenciación se deriva de la condición jurídica del deudor, ya que el derecho de pago de las deudas privadas de un particular no debe equipararse al derecho de pago de una sociedad comercial (Suárez, 2018).

En cada caso, el enfoque debe ser diferente, ya que no es lo mismo tratar directamente con el propio deudor si éste es una persona física y toma las decisiones sobre la liquidación de su deuda él mismo y de paso como empleado de una empresa deudora, lo que tiene que consultar con diferentes niveles de responsabilidad antes de que haya una respuesta. Como tal, hay muchos factores relacionados con las especificidades de cada deudor que se deben considerar antes de iniciar el proceso de reclamación (Coronel & Abad, 2019).

### **1.2.3.3. Proceso de cobranza efectiva**

Una excelente gestión de cobranza se basa en aspectos como:

- Organización Interna hacia el Trabajo
- Percepción del Cliente
- Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.
- El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona (Ainaguano, 2017).

### **1.2.3.4. Departamento de Créditos y Cobranzas**

En la mayoría de las empresas, a medida que aumentan las ventas, aumenta el margen de beneficio y conduce a mayor rentabilidad; Sin embargo, el aumento de las ventas a menudo depende de los préstamos. El aumento de las ganancias mediante el incremento de las ventas a crédito puede aumentar la cartera de clientes que debe administrarse de manera eficiente para minimizar las pérdidas de los clientes morosos. El objetivo principal del departamento de crédito es minimizar el riesgo en el negocio crediticio para evitar una gran deuda pendiente (Coronel & Abad, 2019).

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Descripción de la metodología**

Para el proyecto de integración se utilizó métodos y técnicas que facilitaron la recopilación y el procesamiento de la información. La empresa tiene por objeto comercializar, distribuir y promocionar productos de calidad para la construcción. La empresa emplea a 17 personas.

#### **2.2. Unidad de análisis**

La auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranza se realizará a la empresa Freviuno Cía. Ltda.”

#### **2.3. Métodos, procedimientos y técnicas**

##### **2.3.1. Método**

Como método de implementación de este proyecto de integración, se realizó una auditoría de gestión, durante la cual se verificó la información proporcionada por la empresa en busca de deficiencias en los procesos de venta y cobranza que afecten la eficiencia. Esto ayudará a encontrar soluciones para mejorar la eficiencia, eficacia de la entidad relacionada con esos procesos.

##### **2.3.2. Procedimiento**

Para realizar una auditoría de gestión en los procesos de venta y cobranza, se realizó con la información obtenida de la empresa Freviuno Cía. Ltda., la misma que se desarrolló en las etapas de la auditoría de gestión; planificación preliminar o estratégica, planificación específica, ejecución e informe de auditoría.

###### **2.3.2.1. Fase I planificación preliminar o estratégica**

Durante la fase de planificación, se conocerá la empresa; por ejemplo, estrategias, metas, si tiene misión, visión si aplica procedimientos. El propósito de esta fase es una



planificación efectiva para identificar áreas críticas para las cuales se consideraron los siguientes aspectos.

- Prestar atención a las áreas importantes de la auditoría.
- Identificar problemas y ofrecer soluciones oportunas.
- Dirigir de forma eficiente y eficaz la auditoría.
- Realizar estudios previos para detallar los riesgos identificados.

Se efectuará un análisis general de la empresa a través de una guía previa a la visita, con el fin de obtener los conocimientos necesarios sobre la organización a través de la implementación del archivo permanente, también se realizará el análisis de la empresa a través del modelo Coso y una visión estratégica e integral. A partir de ahí se elaborará el memorándum de planificación estratégica.

#### **2.3.2.2. Fase II planificación específica**

En esta etapa se determinará que componente se debe analizar con mayor detalle, en este caso los departamentos de la empresa, también se evalúa el sistema de control interno para identificar riesgos de control y definir procedimientos de auditoría a los componentes. Las siguientes recomendaciones se aplican al proceso de planificación específico:

- Analizar la estructura corporativa utilizando diagramas de flujo.
- Cuestionario de Control Interno
- Evaluación Global de Control Interno
- Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo Inherente
- Enfoque de Auditoría
- Matriz de Riesgo
- Programa de Auditoría

#### **2.3.2.3. Fase III ejecución**

Para García (2008), la fase de ejecución es cuando el auditor ejecuta la estrategia planificada en la fase anterior y definida en el plan y programas de auditoría. En esta etapa se recolectará la evidencia necesaria para poder formar una opinión sobre la

gestión de la organización, referente a los criterios previamente seleccionados y al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por otra parte, para lograr el segundo objetivo, se realizará una auditoría de gestión para identificar las debilidades existentes en los procesos de venta y cobranza, para lo cual se utilizarán las siguientes herramientas; métodos, procedimientos, evidencias, papeles de trabajo, resultados de auditorías y cruces de referencias para obtener información veraz y confiable. El procedimiento de auditoría se realizará en las siguientes fases:

- Matriz de insumo-proceso
- Cédula analítica
- Cédula sub analítica
- Hojas de hallazgos

#### **2.3.2.4. Fase IV Informe de auditoría y seguimiento**

Ortiz (2014) afirma que el informe de auditoría se refiere a la comunicación con las entidades relevantes a lo largo del proceso de auditoría, uno de cuyos objetivos es tomar acciones correctivas inmediatas, es importante que el informe de auditoría sea discutido en una conferencia con los responsables de los procesos que se consideraron como parte de la redacción del informe final.

La etapa final será un informe de resultados, donde se redactará comentarios, hallazgos y recomendaciones luego de realizar una auditoría de la gestión de los procesos de venta y cobranza, además del seguimiento adecuado para asegurar su cumplimiento.

#### **2.3.3. Técnicas**

Para desarrollar este proyecto de integración se realizará una entrevista con el contador de la empresa y los responsables de los procesos de venta y levantamiento de información, durante la cual se podrá comprobar si se han planteado las metas y objetivos, también se utilizará la observación de un técnico especialista, porque facilita la investigación y documentación que será contrastada mediante indicadores.

## **Entrevista**

Díaz Bravo (2013) define que la entrevista es un método de investigación cualitativa muy importante para recabar información, también se puede decir que es una comunicación interpersonal que se establece entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener respuestas verbales a las preguntas formuladas.

## **Observación**

Hernández et al., (2014) describen que la observación se basa en la realidad, es decir, se puede conocer con precisión al sujeto que se estudia a partir de acciones individuales o grupales como los gestos, acciones y posturas, es una herramienta de investigación social eficaz para recopilar información si tiene un propósito y un objetivo.

## **Documental**

Hernández et al., (2014) definen la investigación documental es muy importante en cualquier proyecto porque ayuda a comprender hechos históricos, espaciales y temporales, además consiste en identificar, obtener y consultar bibliografía o información selectiva que puede ser útil para el estudio.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO

Para dar cumplimiento al primer objetivo planteado para el proyecto integrador se desarrolló la planificación preliminar y específica en la empresa Freviuno Cía. Ltda. con relación a los procesos de ventas y cobranzas para la evaluación del control interno.

#### 3.1. Índice de referencia de la auditoría

FASE	PAPEL DE TRABAJO
Dirección de la Auditoría	<u>DA</u>
Archivos Permanentes	<u>AP</u>
Fase I. Planificación Preliminar	<u>PP</u>
Fase II. Planificación Específica	<u>PE</u>
Fase III. Ejecución	<u>EJ</u>
Fase IV. Comunicación de resultado	<u>CR</u>
Fase V. Seguimiento	<u>S</u>

REGISTRO DE PLANIFICACIÓN DIRECCIÓN DE LA AUDITORÍA	
Concepto	Índice
Programa de auditoría	<u>PA.00</u>
<b>Oficios enviados</b>	<u>PT.</u>
Oficios enviados (Orden de trabajo)	<u>PT.01</u>
Oficios enviados (Notificación del Inicio de la Auditoría)	<u>PT.02</u>
Oficios enviados (Solicitud de Información)	<u>PT.03</u>
Otras Documentaciones (Cedula Narrativa del Recorrido a Freviuno Cía. Ltda)	<u>PT.04</u>

REGISTRO DE PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
Concepto	Índice
Programa de Actividades Fase I	<u>PT.00</u>
Notificación de inicio de la auditoría	<u>PT.01</u>
Carta de consentimiento	<u>PT.02</u>
Solicitud de información	<u>PT.03</u>
Entrevista	<u>PT.04</u>
Elaborar una cedula narrativa del Recorrido	<u>PT.05</u>
Visión sistemática y estratégica de la empresa Freviuno Cía. Ltda	<u>PT.06</u>
Memorándum auditoría fase preliminar	<u>PT.09</u>

<b>REGISTRO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Índice</b>
Programa de Actividades FASE II General	<b><u>PE.00</u></b>
Evaluar la estructura de la empresa	<b><u>PE.01</u></b>
Cuestionario CI	<b><u>PE.02</u></b>
Elaborar matriz de riesgo	<b><u>PE.03</u></b>
Confecionar informe de la evaluación de CI	<b><u>PE.04</u></b>
Enfoque de auditoría	<b><u>PE.05</u></b>
Matriz de riesgos	<b><u>PE.06</u></b>
Programa de auditoría	<b><u>PE.06</u></b>

<b>REGISTRO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>EJECUCIÓN</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Índice</b>
Indicadores de Gestión	<b><u>EJ-01</u></b>
Análisis componente ventas	<b><u>EJ-02</u></b>
Análisis componente cobranza	<b><u>EJ-03</u></b>
Hoja de hallazgos	<b><u>EJ-08</u></b>
Borrador del informe	<b><u>EJ-09</u></b>

<b>REGISTRO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Índice</b>
<b>-1-</b>	
Información	<b><u>IFA-01</u></b>
Motivo del examen	<b><u>IFA-02</u></b>
Objetivos del examen	<b><u>IFA-02</u></b>
Alcance del examen	<b><u>IFA-02</u></b>
Base legal	<b><u>IFA-02</u></b>
Estructura Organizacional	<b><u>IFA-02</u></b>
<b>-2-</b>	
Resultados del examen	<b><u>IFA-03</u></b>
Hallazgos 1	<b><u>IFA-03</u></b>
Hallazgos 2	<b><u>IFA-03</u></b>
Hallazgos 3	<b><u>IFA-03</u></b>

### 3.2. Archivo permanente

#### 3.2.1. Organización de la entidad

- **Historia de la empresa**

Empresa FREVIUNO CÍA. LTDA. fue establecida en el año 2013, su agencia principal está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón de Ambato, Huachi

Chico, en las calles Antonio Neumane y Rubén Uquillas. La creación de la empresa se llevó a cabo en el cantón de Tisalea, perteneciente a la provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

La organización se dedica exclusivamente a la actividad económica de comercio al por mayor de materiales de construcción, incluyendo piedra, arena, grava y cemento. Esta empresa tiene un capital de \$400.000.00 USD (cuatrocientos mil dólares americanos), dividido en cuatrocientas acciones de mil dólares cada una. En cuanto a su capital social, esta sociedad fue suscrita de la siguiente manera:

- **Información fiscal de constitución**

<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Nombre de la empresa:	Freviuno Cía. Ltda
Ruc:	1891751660001
Dirección:	Antonio Neumane. S/N. Intercepción. Rubén Uquillas. Ambato. Tungurahua.
Fecha de constitución	2013-04-15
Tipo de compañía	Responsabilidad Limitada

- **Base Legal**

La empresa Freviuno Cía Ltda. se encuentra constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada.

Por otra parte, para el funcionamiento de su actividad la entidad se encuentra respaldada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social IESS

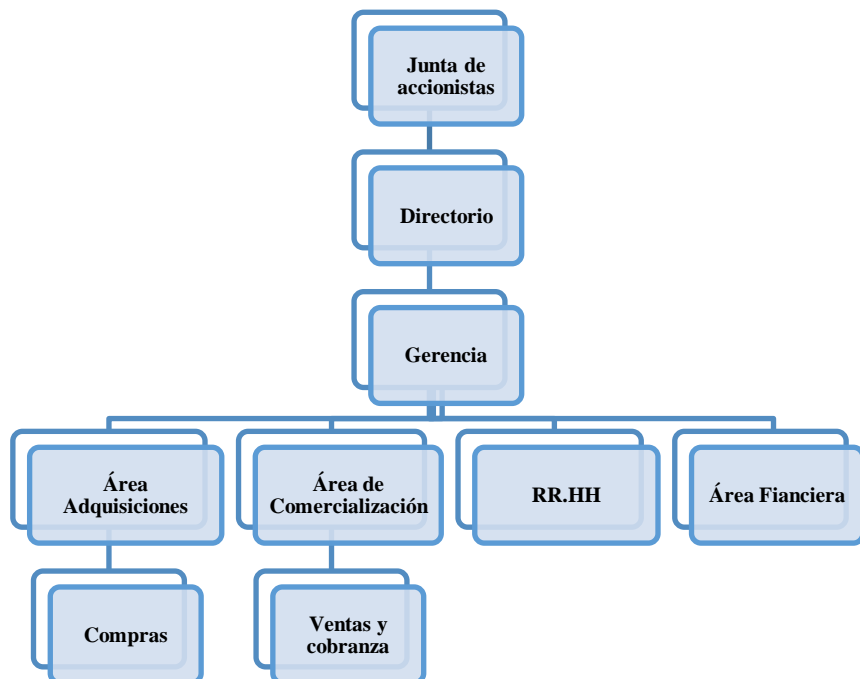
- Ordenanzas Municipales.
- **Lista de autoridades**

<b>ACCIONISTA</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>
FREIRE SANCHEZ MAX JOEL	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA EDITH MARIA	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	\$ 200.000.00
LUCAS SANTOS LAURA LEONOR	\$ 25.000.00
VILLALVA CAMINO ANA MARIA	\$ 125.000.00

- **Lista de funcionarios**

Gerente general	Noris Ofelia Sánchez Marreros
Jefe de adquisiciones	Ana Belén Jácome
Jefe de comercialización	Edisson Saillema
Especialista en RR. HH	Narciza Cepeda
Jefe financiero	Israel Freire Salomón Villalva

- **Organigrama estructural**



- **Organización de empleados**

La fuerza laborar directa se encuentra constituida por:

- 1 Auxiliar contable
- 2 Vendedores

- 3 Facturadores
- 4 Bodeguero
- 5 Transportista

- **Reglamentos e instructivos**

Manual de políticas generales (Anexo)

### **3.2.2. Visión estratégica de la empresa**

- **Misión**

Abastecer de productos de ferretería a las constructoras y familias de la ciudad de Ambato, con un enfoque de calidad tanto en el servicio al cliente como en los productos que ofrecemos, satisfaciendo las necesidades de constructoras y familias de la ciudad de Ambato, sin dejar de lado la responsabilidad social para los grupos vulnerables (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).

- **Visión**

Convertirnos en una empresa ferretera referente en la zona centro del país, especialmente por el talento humano que labora en la empresa, utilizando herramientas tecnológicas que permitan satisfacer de mejor manera a nuestros clientes y a sus necesidades en el campo de la construcción (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).

- **Objetivos empresariales**

- La satisfacción de nuestros clientes externos: Vendiendo productos de excelente calidad y prestigio, brindando un servicio amable; e identificando las necesidades del comprador para poder ofrecer servicios con alto valor agregado
- La satisfacción de nuestros proveedores: Sosteniendo relaciones duraderas y confiables fundamentadas en la lealtad, reciprocidad, compromiso, entrega, dedicación y amor por la marca, sentimientos que se transmiten a nuestros clientes de almacén y distribuidores.
- La satisfacción de nuestros clientes internos (Nuestro Personal): estableciendo políticas que los hace participes de nuestra empresa, quienes en bonificaciones extras reciben un buen porcentaje de nuestra utilidad neta, lo que los convierte prácticamente en socios de nuestra compañía, también educándolos cada día en



administración y valores para convertirlos en futuros empresarios; de los cuales hoy contamos con 15 de ellos, cada uno con su propia empresa (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).

- El cumplimiento a cabalidad de los parámetros tributarios: Los cuales hoy en día se traducen en más de la mitad de las utilidades generadas por la compañía. Aunque la carga es fuerte, somos conscientes que esto hace que puedan existir escuelas, colegios, universidades, hospitales o clínicas y que el Estado tenga recursos para poder funcionar como se debe (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).

- **Principales actividades institucionales.**

La empresa se dedica a la venta al por mayor de productos de ferretería y construcción. Especialmente, comercializa piedras, gravillas, cuentos etc.

- **Principales clientes**

- CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.
- AUGMENTUN CÍA. LTDA.
- DS CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA
- ASYTEC - MOVED
- DURAMAS CÍA.LTDA.
- PRO-HABITAT S.A.
- CONSTRUCTORA ALDAS MORALES AMCONSRUCT CÍA. LTDA.

- **Línea de Productos**

Producto	Descripción-Marca
	Cemento Selvalegre
	Cemento Chimborazo



Cemento Campeón



Cemento Armaduro



Varilla Recta



Pintura Duraflex



Cerámica para pisos



Gravilla



Bloques

---

- **FODA**

Tabla 9.  
Análisis FODA empresa FREVIUNO CÍA. LTDA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con un capital humano con experiencia.</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> <li>• Se elaboran estrategias para optimizar recursos de la empresa.</li> <li>• Capital constituido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe alta demanda de los productos.</li> <li>• Apoyo gubernamental a través de préstamos y bajas tasas de interés.</li> <li>• Nuevas tecnologías para realizar ventas online.</li> <li>• Posibilidad de expansión</li> <li>• Posibilidad de adquisición de tecnología avanzada.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Inestabilidad en la adquisición de insumos.</li> <li>• Disminución de la rentabilidad</li> <li>• Liquidez insuficiente para enfrentar deudas.</li> <li>• Disminución del margen de contribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica.</li> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Elevación del desempleo.</li> <li>• Inseguridad social</li> <li>• Elevados índices de delincuencia.</li> </ul>

---

**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021)

- **Estrategias**

La empresa no cuenta con un plan estratégico establecido.

- **Condiciones de Venta**

Las ventas a crédito se realizan según el volumen de compra y el tipo de clientes. Los clientes más antiguos se les revisa el historial de créditos de la empresa y los nuevos el historial de crédito bancario. Esto permite evaluar el cliente que es apto para otorgar el crédito.

- **Condiciones de Cobro**

Los encargados de ventas son los responsables de elaborar la factura para generar el pago del producto solicitado. En caso de que sea una venta a crédito, el vendedor

elabora la prefectura y cuenta con 24h para evaluar el otorgamiento de créditos y pasarle al gerente para su autorización.

- **Políticas**

No cuenta con políticas de créditos y cobranzas, la empresa tiene registrado en un documento, las políticas. Pero no se encuentran bien elaboradas. El documento solo presenta definiciones y no las políticas que deben seguir los empleados para realizar estas actividades. (Anexo

- **Sistema Contable**

Las funciones de administración del sistema SAP ofrece para la empresa la posibilidad de contar con un soporte de información integral para la administración de oficinas. Con este software la entidad de análisis puede combinar puntos de venta, comercio electrónico, zona comercial, precios, promociones, y cadena de suministro. Entre las principales funciones se encuentran: disponer de stock óptimo en almacenes, emitir facturas rápidamente de forma electrónica, tarjetas de fidelidad, administrar ventas, pagos, devoluciones, efectivo e informes.


### **Fase preliminar y estratégica**

### **Índice planificación preliminar**


#### **3.3. Fase I - Planificación preliminar**

<b>REGISTRO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Índice</b>
Programa de Actividades Fase I	<b><u>PT.00</u></b>
Notificación de inicio de la auditoría	<b><u>PT.01</u></b>
Carta de compromiso	<b><u>PT.02</u></b>
Solicitud de información	<b><u>PT.03</u></b>
Entrevista	<b><u>PT.04</u></b>
Elaborar una cedula narrativa del Recorrido	<b><u>PT.05</u></b>
Visión sistemática y estratégica de la empresa Freviuno Cía. Ltda	<b><u>PT.06</u></b>
Memorándum auditoría fase preliminar	<b><u>PT.07</u></b>

### 3.3.1. Programa de auditoría

		<b>Programa de auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u><b>PT -00</b></u>
<b>Objetivo:</b> Ejecutar una auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas para la identificación de áreas críticas.				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO UTILIZADO	PAPEL DE TRABAJO	
<b>1</b>	<b>Realizar y presentar los documentos habilitantes:</b>			
1.1	Notificar inicio de la auditoría	Una hora	<u><b>PT.01</b></u>	
1.2	Carta de compromiso	Una hora	<u><b>PT.02</b></u>	
1.3	Solicitar información	Una hora	<u><b>PT.03</b></u>	
1.4	Realizar entrevista a la máxima autoridad	Una hora	<u><b>PT.04</b></u>	
<b>2</b>	<b>Visita previa:</b>			
2.1	Elaborar cedula narrativa del recorrido por la empresa.	Una hora	<u><b>PT.05</b></u>	
3	Revisar y preparar el archivo permanente.	Un día		
4	Analizar la visión sistemática y estratégica de la empresa	Una hora	<u><b>PT.06</b></u>	
5	Elaborar memorándum de auditoría fase preliminar	Dos días	<u><b>PT.07</b></u>	
<b>Realizado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				

### 3.3.1.1. Notificación de inicio de la auditoría

	<p style="text-align: center;"><b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>PT -01</u></b></p>
<b>Notificación de inicio de la auditoría</b>		
<p style="text-align: right;">Ambato, 13 de enero de 2022</p> <p>Ab. Noris Ofelia Sánchez Marreros <b>Gerente general</b></p> <p>De mi consideración:</p> <p>Por medio de la presente me dirijo a usted enviándole un cordial saludo, al mismo tiempo permítame informarle que se procederá a ejecutar la auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa, con el objetivo de medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de esta actividad del periodo 2021. En virtud de ello he planificado el desarrollo de esta actividad para iniciar el día 15 de enero del 2022.</p> <p>El objetivo principal del trabajo consiste en emitir un criterio u opinión profesional; para la cual se planificará y ejecutará la auditoría de manera convergente con la normativa y legalidad dispuesta en el Ecuador para la naturaleza de la institución.</p> <p>El procedimiento de auditoría se ha forjado bajo las premisas de dotar de eficiencia y eficacia sus operaciones, de ventas y cobranzas. Además de identificar, evaluar y determinar una respuesta a los riesgos en los que está inmersa la organización, salvaguardar sus recursos y direccionar sus operaciones al crecimiento y desarrollo empresarial.</p> <p>La opinión final se efectuará en base a la información analizada, procedimientos observados y demás documentos ejecutados durante el examen en conformidad con los principios de legalidad e independencia.</p> <p>La auditoría, constara de planificación, evaluación del control interno, medición de la gestión, pruebas sustantivas de documentación y otros procesos de auditoría en</p>		

conformidad a la normatividad y profesionalismo de un examen de auditoría gestión de excelencia.

Muchas gracias de antemano por su atención


Atentamente

---

Chimba Chisaguano, Genaro Israel

<b>Realizado por:</b>	
<b>Revisado por:</b>	

### 3.3.1.2. Carta de compromiso

	<p style="text-align: center;"><b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>PT -02</u></b></p>
<b>Carta de compromiso</b>		
<p style="text-align: right;">Ambato, 14 de enero de 2022</p> <p>Ab. Noris Ofelia Sánchez Marreros <b>Gerente general</b></p> <p>De mi consideración:</p> <p>Por medio de la presente reciba un cordial saludo, tengo el gusto de confirmar mi participación dentro del proceso de evaluación de la gestión de los procesos de ventas y cobranzas de la empresa, con el objetivo de medir la eficiencia y eficacia periodo 2021.</p> <p>El desarrollo del examen estará sustentado en la aplicación de las Normas de Auditoría de Generalmente Aceptadas, las Normas de Control Interno para instituciones del sector privado y las disposiciones, políticas y normativas institucionales.</p> <p>Como parte del proceso de la auditoría se solicitará al personal inmerso en el examen proporcione toda la documentación e información necesaria para la evaluación, siendo entonces mi compromiso, la protección y salvaguarda de los documentos proporcionados. Por otra parte, me comprometo a comunicar los resultados del examen, los mismos que serán expresados en el informe final de auditoría, el cual será emitido con criterio profesional e independiente. Para el desarrollo del examen se estima en 15 días hábiles a partir de la fecha de aceptación de esta carta compromiso y suscripción del contrato.</p> <p>Objetivo general</p>		



Evaluar la gestión de los procesos de ventas y cobranzas de la empresa FREVIUNO CÍA. LTDA en el periodo 2021.

Muchas gracias de antemano por su atención


Atentamente,

---


Chimba Chisaguano, Genaro Israel

<b>Realizado por:</b>	
<b>Revisado por:</b>	


### 3.3.1.3. Solicitud de información

	<p align="center"><b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b></p>	<p align="center"><b><u>PT -03</u></b></p>
<p align="center"><b>Solicitud de información</b></p>		
<p align="right">Ambato, 13 de enero de 2022</p> <p>Ab. Noris Ofelia Sánchez Marreros <b>Gerente general</b></p> <p>De mi consideración:</p> <p>Me dirijo a usted, en referencia a lo manifestado sobre la ejecución de la auditoría de gestión a procesos de ventas y cobranzas de la empresa, en el periodo 2021, la cual fue aprobada por los socios. Por tal motivo informo que a partir de la fecha de aprobación se iniciarán los trabajos relativos al tema, por lo que estamos autorizados a solicitar la documentación necesaria para el correspondiente examen, la cual es detallada a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Base legal</li><li>• Plan estratégico</li><li>• Políticas del área de cartera y cobranzas</li><li>• Información relacionada con la cartera de crédito</li></ul> <p>Muchas gracias de antemano por su atención</p> <p>Atentamente</p> <p align="center">_____</p> <p align="center">Chimba Chisaguano, Genaro Israel</p>		
<b>Realizado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		

### 3.3.1.4. Entrevista a la máxima autoridad


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>	<b><u>PT -04</u></b>												
<b>Entrevista a la máxima autoridad</b>														
<p>El día 15 de enero del año 2021, se realizó la siguiente entrevista al gerente general de la empresa FREVIUNO CÍA. LTDA”. A continuación, se presenta los resultados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente y como están distribuidos? La empresa cuenta con 17 empleados. Los cuales se encuentran distribuidos en diferentes áreas.</li> <li>2. ¿Cómo logra la empresa mantenerse en el mercado? La empresa logra permanecer en el mercado porque ofrece productos de calidad y logra la fidelización de sus clientes.</li> <li>3. ¿Con cuántos accionistas cuenta la empresa? La empresa cuenta con cinco accionistas que se detallan a continuación. <table border="1" data-bbox="432 1048 1273 1256" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>ACCIONISTA</th> <th>CAPITAL SUSCRITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FREIRE SANCHEZ MAX JOEL</td> <td>\$ 25.000.00</td> </tr> <tr> <td>FREIRE VILLALVA EDITH MARIA</td> <td>\$ 25.000.00</td> </tr> <tr> <td>FREIRE VILLALVA JOSE ADAN</td> <td>\$ 200.000.00</td> </tr> <tr> <td>LUCAS SANTOS LAURA LEONOR</td> <td>\$ 25.000.00</td> </tr> <tr> <td>VILLALVA CAMINO ANA MARIA</td> <td>\$ 125.000.00</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>4. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido? La empresa se guía por una misión y visión, cuenta con objetivos estratégicos, pero no se elabora estrategias para cumplir los objetivo, no actividades para ello. Solo se realizan las operaciones cotidianas, esperando obtener resultados mejores cada año.</li> <li>5. ¿Existen políticas para el área de ventas y cobranzas? Si, la empresa cuenta con políticas para cada área, entre ellas, las de ventas y cobranzas</li> <li>6. En caso de existir políticas, ¿Como se comprueba su cumplimiento? Generalmente, al ser una empresa pequeña no realizamos supervisiones frecuentes. Solo, el administrativo encargado de cada área comprueba las labores de los trabajadores y el cumplimiento de las normas.</li> </ol>			ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO	FREIRE SANCHEZ MAX JOEL	\$ 25.000.00	FREIRE VILLALVA EDITH MARIA	\$ 25.000.00	FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	\$ 200.000.00	LUCAS SANTOS LAURA LEONOR	\$ 25.000.00	VILLALVA CAMINO ANA MARIA	\$ 125.000.00
ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO													
FREIRE SANCHEZ MAX JOEL	\$ 25.000.00													
FREIRE VILLALVA EDITH MARIA	\$ 25.000.00													
FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	\$ 200.000.00													
LUCAS SANTOS LAURA LEONOR	\$ 25.000.00													
VILLALVA CAMINO ANA MARIA	\$ 125.000.00													
<b>Realizado por:</b>														
<b>Revisado por:</b>														

### 3.3.1.5. Cédula narrativa de recorrido

	<p><b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b></p>	<p><b><u>PT -04</u></b></p>
<p><b>Cédula narrativa de recorrido</b></p>		
<p>El día 13 de enero de 2022, siendo las 11:00 am se procedió a visitar las instalaciones de la empresa FREVIUNO CÍA. LTDA en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua. La institución labora en los horarios de 8:00 am a 13:00 pm y de 14:00 pm a 17 pm, manteniendo una hora de almuerzo, de lunes a viernes. El control de asistencia y puntualidad se realiza mediante firmas de registros y es utilizado en la entrada, salida al almuerzo, regreso de almuerzo y a la salida de la institución por parte de todos los trabajadores.</p> <p>El gerente manifiesta que en total existen 17 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas: Adquisiciones, Comercialización, Talento Humano, Área financiera, Compras y Ventas. En la opinión del directivo, los empleados han demostrado sus competencias y aptitudes para desarrollar de la mejor manera su trabajo, demostrando esfuerzo, perseverancias y mejoramiento continuo, planteando alternativas nuevas para el perfeccionamiento de su trabajo. Citó la importancia de la auditoría y la apertura que caracteriza a la institución.</p>		
<p><b>Realizado por:</b></p>		
<p><b>Revisado por:</b></p>		

### 3.3.1.6. Cuestionario de archivo permanente

- Cuestionario de archivo permanente

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<b><u>PT -05</u></b>
<b>Cuestionario de archivo permanente</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
¿La empresa cuenta con misión y visión?	X		
¿Cuenta con un organigrama bien estructurado?	X		
¿Las actividades de sus colaboradores están bien definidos?	X		
¿La empresa tiene valores corporativos?		X	
¿La empresa posee de estrategias para la venta de sus productos?		X	La empresa cuenta con objetivos, pero no cuenta con estrategias para su cumplimiento.
¿Cuenta con políticas para realizar los cobros?	X		
¿Cuenta la empresa con ventas a contado y a crédito?	X		
¿Se realiza una inspección para el otorgamiento de ventas a crédito?		X	Solo se comprueba el historial de crédito del cliente.
¿Le empresa cuenta con diferentes formas de pago?	X		La empresa recibe pagos en efectivo, y por tarjeta.
¿La empresa cuenta con un software contable?	X		SAP
¿Para ingresar al software contable se requiere de claves?	X		
¿Qué reportes emite el software contable?			Informe de los balances generales, resultados, facturación, inventario etc.
¿Cuenta con un catálogo de productos?	X		
¿Se ha realizado una auditoría de gestión anteriormente?	X		
<b>Realizado por:</b>			
<b>Revisado por:</b>			

3.3.1.7. Analizar la visión sistemática y estratégica de la empresa

VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA			<b>PT.06</b>	
FACTORES INTERNOS			FACTORES EXTERNOS	
FILOSÓFICO			CERCANO	
1	<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>	FREVIUNO CÍA. LTDA no cuenta con un plan estratégico dentro del proceso de ventas y cobranzas para lograr sus objetivos.	<b>CLIENTES</b>	La empresa cuenta con clientes del sector de la construcción como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.</li> <li>• AUGMENTUN CÍA. LTDA.</li> <li>• DS CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA</li> <li>• ASYTEC - MOVED</li> <li>• DURAM AS CÍA.LTDA.</li> <li>• PRO-HABITAT S.A.</li> <li>• CONSTRUCTORA ALDAS MORALES AMCONSRUCT CÍA. LTDA</li> </ul>
2	<b>SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Cuenta con una organización administrativa en cada Área a través de procesos y funciones designadas, su estructura organizacional está encabezada por un Gerente General.		
3	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</b>	FREVIUNO CÍA. LTDA cuenta con 17 empleados entre personal administrativo, financiero, comercial y logístico. Los empleados se encuentran bajo relación de dependencia y perciben salario según competencia y los beneficios de ley.	<b>COMPETIDORES</b>	Para FREVIUNO CÍA. LTDA. existe la siguiente competencia. FERRYMAT SILVA CÍA. LTDA. FÁBRICA DE BLOQUES EN AMBATO MEGACONSTRUCCIONES DISENSA AKABADOS
4	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>	La empresa FREVIUNO CÍA. LTDA para la compra de bienes y servicios, la política es recibir primero el documento para verificar si cumple con todos los requisitos, y luego continuar con el proceso de celebración del contrato.		
5	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	La gestión financiera de FREVIUNO CÍA. LTDA. está a cargo de la Dra. Narciza Cepeda quien es la encargada de controlar la gestión de los movimientos financieros en el sistema contable SAP. Se registran cuentas por cobrar, logística, activos fijos, inventarios, cubriendo los niveles administrativos de gestión, contabilidad y facturación.	<b>PROVEEDORES</b>	Grupo UNACEM
6	<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	FREVIUNO CÍA. LTDA. cuenta con un sistema de información a través de medios informáticos, tales como el uso de redes sociales como Facebook y WhatsApp, además del uso del correo electrónico de la empresa.		
7	<b>SISTEMA DE GESTIÓN</b>	FREVIUNO CÍA. LTDA. no tiene un plan estratégico dentro del proceso de ventas y cobranzas para lograr sus objetivos.		
<b>Elaborado por:</b>			<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado Por:</b>			<b>Fecha:</b>	


VISIÓN ESTRATÉGICA			PT.06	
FILOSÓFICOS		PROCESOS		
1	<b>MISIÓN</b>	Abastecer de productos de ferretería a las constructoras y familias de la ciudad de Ambato, con un enfoque de calidad tanto en el servicio al cliente como en los productos que ofrecemos, satisfaciendo las necesidades de constructoras y familias de la ciudad de Ambato, sin dejar de lado la responsabilidad social para los grupos vulnerables (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).	<b>PLANIFICACIÓN</b>	Lo planes se llevan de forma empírica
2	<b>VISIÓN</b>	Convertirnos en una empresa ferretera referente en la zona centro del país, especialmente por el talento humano que labora en la empresa, utilizando herramientas tecnológicas que permitan satisfacer de mejor manera a nuestros clientes y a sus necesidades en el campo de la construcción (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Existe una estructura organizacional coherente, con comunicación efectiva entre los departamentos.
			<b>DINAMIZACIÓN</b>	La dirección de la organización está compuesta por:
3	<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La satisfacción de nuestros clientes externos: Vendiendo productos de excelente calidad y prestigio, brindando un servicio amable; e identificando las necesidades del comprador para poder ofrecer servicios con alto valor agregado</li> <li>La satisfacción de nuestros proveedores: Sosteniendo relaciones duraderas y confiables fundamentadas en la lealtad, reciprocidad, compromiso, entrega, dedicación y amor por la marca, sentimientos que se transmiten a nuestros clientes de almacén y distribuidores.</li> <li>La satisfacción de nuestros clientes internos (Nuestro Personal): estableciendo políticas que los hace partícipes de nuestra empresa, quienes en bonificaciones extras reciben un buen porcentaje de nuestra utilidad neta, lo que los convierte prácticamente en socios de nuestra compañía, también educándolos cada día en administración y valores para convertirlos en futuros empresarios; de los cuales hoy contamos con 15 de ellos, cada uno con su propia empresa (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).</li> <li>El cumplimiento a cabalidad de los parámetros tributarios: Los cuales hoy en día se traducen en más de la mitad de las utilidades generadas por la compañía. Aunque la carga es fuerte, somos conscientes que esto hace que puedan existir escuelas, colegios, universidades, hospitales o clínicas y que el Estado tenga recursos para poder funcionar como se debe (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).</li> </ul>	<b>EVALUACIÓN</b>	Se presentan informes diarios al coordinador de ventas. Sin embargo, no existe, ni se aplican modelos de evaluación de desempeño y planes de incentivos por cumplimiento.
			<b>RESPONSABILIDAD</b>	Cuenta con un manual de funciones. Sin embargo, no hay políticas y procedimientos para las labores de venta y cobranza.
<b>Elaborado por:</b>			<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado Por:</b>			<b>Fecha:</b>	

## Memorándum auditoría fase preliminar


### 3.4. Fase II - Planificación específica

- Este apartado se puede ver en Anexos 6.


REGISTRO DE PLANIFICACIÓN	
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
Concepto	Índice
Programa de Actividades FASE II General	<u>PE.00</u>
Evaluar la estructura de la empresa	<u>PE.01</u>
Cuestionario CI	<u>PE.02</u>
Elaborar matriz de riesgo	<u>PE.03</u>
Programa de auditoría	<u>PE.04</u>
Informe de evaluación específica de control interno	<u>PE.05</u>


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u>PE -00</u>
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno cía. Ltda.</li> </ul>			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO UTILIZADO	PAPEL DE TRABAJO
<b>2</b>	<b>Realizar y presentar los documentos habilitantes:</b>		
2.1	Evaluar la estructura de la empresa (venta y cobranza)	8 hora	<u>PE.01</u>
2.2	Cuestionario CI	8 hora	<u>PE.02</u>
2.3	Elaborar matriz de riesgo	24 horas	<u>PE.03</u>
2.7	Programa de auditoría	8 horas	<u>PE.04</u>
<b>Realizado por:</b>			
<b>Revisado por:</b>			

#### 3.4.1. Evaluar la estructura de la empresa

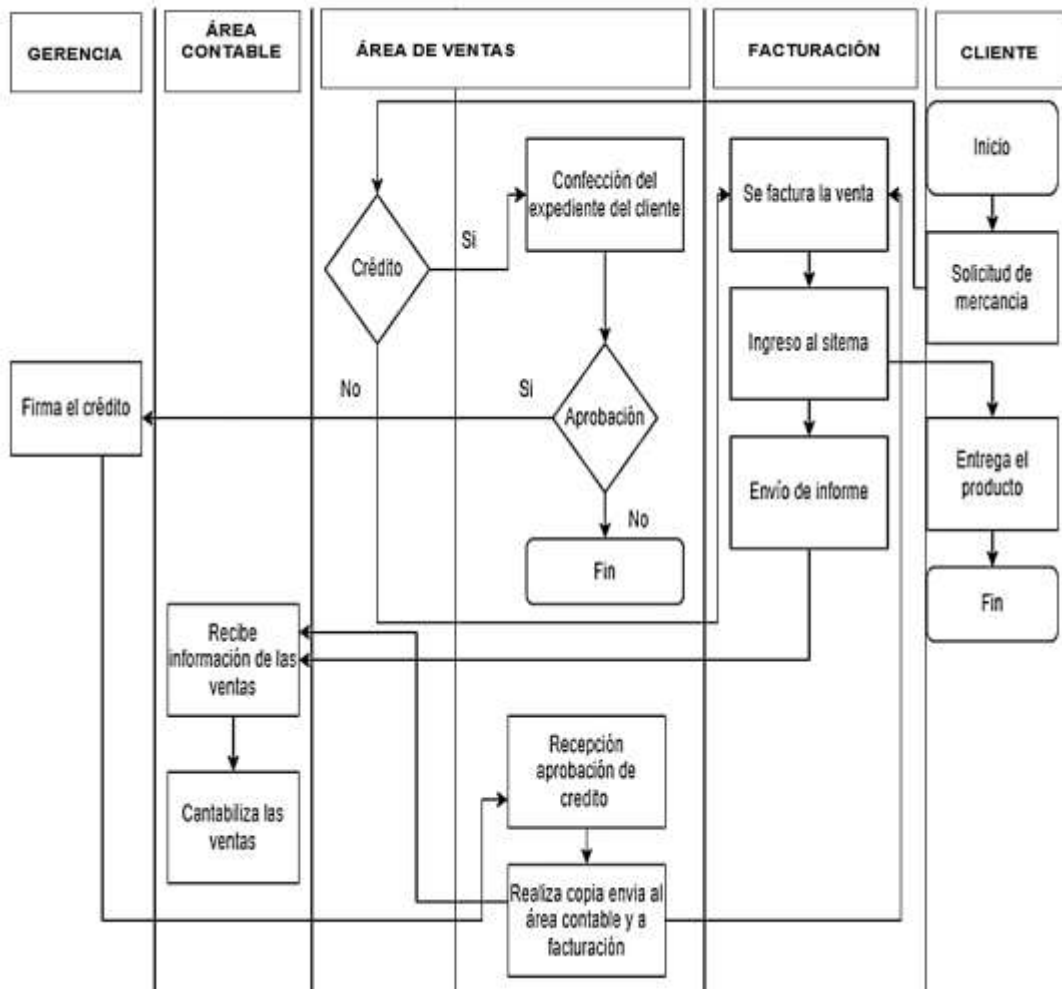
	<b>INFORMACIÓN</b>	<u>PE.01</u>
Empresa	<b>Freviuno Cía. Ltda.</b>	
Tipo de Auditoría	De gestión	
Departamento	Ventas y cobranzas	
Periodo	2021	




	<b>INFORMACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b><u>PE.01</u></b>
Director del Área	Narciza Cepeda	
Misión	El área de venta y cobranzas se encarga de realizar de forma eficiente los procesos de ventas y gestionar las cuentas por cobrar de la entidad.	
Visión	Ser un Área de referencia dentro de la empresa Freviuno cía. Ltda y cumplir con las metas en el periodo 2021.	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender al 95% de los clientes que entran al establecimiento.</li> <li>• Brindar excelente atención al cliente</li> <li>• Lograr cobrar el 95% de la cartera de crédito</li> </ul>	
Procedimientos	Realizar la venta  Efectuar el cobro (gestionar el crédito)	
Nota:	La información obtenida mediante entrevista, no cuentan con misión, visión y objetivos establecidos. Todo se realiza de forma empírica.	

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<b><u>PE.01</u></b>
<b>Proceso de venta</b>			
1	Vendedor	Saludar y obtener el pedido del cliente.	
2	Vendedor	Refacturar y enviar copia a facturación para el cobro y al almacén para despacho.	
3	Vendedor	En caso de que el cliente requiera crédito. Verificar información del cliente y si se aprueba el proceso pasar al gerente para la autorización.	
4	Vendedor	Una vez aprobado el crédito, el vendedor envía al área contable y al almacén para el despacho.	
<b>Realizado por:</b>			
<b>Revisado por:</b>			

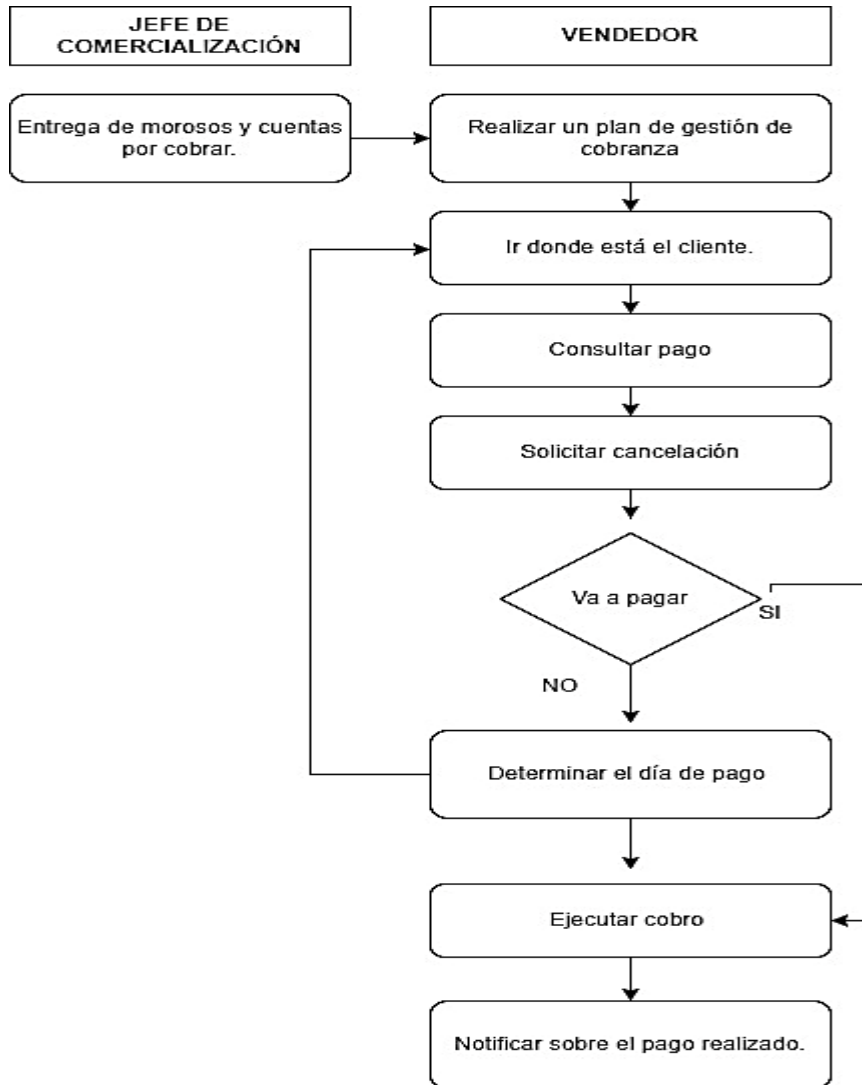
- Flujoograma de procesos de ventas




		<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>	<b><u>PE.01</u></b>
<b>Proceso de cobranza</b>			
1	Jefe de comercialización	Entrega de morosos y cuentas por cobrar.	
2	Vendedor	Realizar un plan de gestión de cobranza	
3	Vendedor	Ir donde está el cliente.	
4	Vendedor	Consultar pago	
5	Vendedor	Solicitar cancelación	
7	Vendedor	Determinar el día de pago en caso de que no se concrete la cancelación	
8	Vendedor	Ejecutar cobro	

10	Vendedor	Notificar sobre el pago realizado.
<b>Realizado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		


- Flujograma de procesos de cobranzas



### 3.4.2. Cuestionario CI

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>	<b><u>PE.02</u></b>	
<b>Cuestionario del CI - Proceso de ventas</b>			
<b>Ambiente de Control</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
¿El personal de ventas tiene claro cuáles son sus actividades?	X		
¿Trabajan de manera ética el personal en sus ventas?	X		
¿Se evalúa constantemente el desempeño del trabajador?		X	
¿Existe algún tipo de sanciones en caso de no cumplir con sus actividades?	X		
¿Existe un manual donde se especifique procedimientos y funciones para los vendedores?		X	
<b>Evaluación de Riesgos</b>			
Cuenta con actas de responsabilidad firmadas por el vendedor	X		
¿Tiene un plan para cubrir el trabajo en caso de que la persona no pueda asistir?	X		
¿Siguen los protocolos de bioseguridad en sus operaciones?	X		
Las facturas son guardadas en el momento que se concreta la venta	X		
<b>Actividades de control</b>			
¿Existe una persona encargada de supervisar las labores de ventas	X		
Existen planes de capacitación para el personal de ventas		X	
¿Se verifican que los documentos estén archivados e ingresados en el sistema?	X		
<b>Información y Comunicación</b>			
Se socializan las políticas de ventas		X	
¿Existe buen desempeño del personal de ventas y trato con los clientes	X		

Se buscan alternativas en caso de que no exista la mercancía para completar la venta y despachar en un periodo de tiempo coordinado con el cliente	X	
<b>Componente: Sistema de información</b>		
¿La información de la empresa está bien resguardada?	X	
¿Existe una buena comunicación entre el cliente y el vendedor para otorgar información de la empresa?	X	
¿Se da a conocer al personal sobre sus deberes y derechos dentro de la empresa?	X	
¿Se reconoce al mejor trabajador en la empresa?		X
¿La información que se emite cuenta con respaldo para que sea veraz, pertinente, transparente y oportuna?	X	
<b>Supervisión y Monitoreo</b>		
El jefe de comercialización supervisa las labores del encargado de ventas	X	
Se verifica el cumplimiento de los planes de ventas		X
El jefe de comercialización indaga con los clientes sobre la satisfacción por el servicio ofrecido.		X

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>	<b><u>PE.02</u></b>
<b>Cuestionario del CI - Proceso de ventas y cobranzas</b>		
<b>Ambiente de Control</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿El personal de ventas y cobranzas tiene claro cuáles son sus actividades?	5	
¿Trabajan de manera ética el personal en sus ventas y en los cobros?	5	
¿Se evalúa constantemente el desempeño del trabajador?		0
¿Existe algún tipo de sanciones en caso de no cumplir con sus actividades?	5	
¿Existe un manual donde se especifique procedimientos y funciones para los vendedores?		0

Total componente		15
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
Cuenta con actas de responsabilidad firmadas por el vendedor	5	
¿Tiene un plan para cubrir el trabajo en caso de que la persona no pueda asistir?	5	
¿Siguen los protocolos de bioseguridad en sus operaciones?	5	
Las facturas son guardadas en el momento que se concreta la venta	5	
Total componente		20
<b>Actividades de control</b>		
¿Existe una persona encargada de supervisar las labores de ventas y cobranzas?	5	
Existen planes de capacitación para el personal de ventas y cobranzas		0
¿Se verifican que los documentos estén archivados e ingresados en el sistema?	5	
Total componente		10
<b>Información y Comunicación</b>		
Se socializan las políticas de ventas y cobranzas		0
¿Existe buen desempeño del personal de ventas y cobranzas en el trato con los clientes	5	
Se buscan alternativas en caso de que no exista la mercancía para completar la venta y despachar en un periodo de tiempo coordinado con el cliente	5	
Total componente		10
<b>Sistema de información</b>		
¿La información de la empresa está bien resguardada?	5	
¿Existe una buena comunicación entre el cliente y el vendedor para otorgar información de la empresa?	5	
¿Se da a conocer al personal sobre sus deberes y derechos dentro de la empresa?	5	
¿Se reconoce al mejor trabajador en la empresa?		0
¿La información que se emite cuenta con respaldo para que sea veraz, pertinente, transparente y oportuna?	5	
Total componente		20
<b>Supervisión y Monitoreo</b>		
El jefe de comercialización supervisa las labores del encargado de ventas	5	
Se verifica el cumplimiento de los planes de venta y cobranza		0
El jefe de comercialización indaga con los clientes sobre la satisfacción por el servicio ofrecido.		0
Total componente		5
<b>Total CI</b>		<b>80</b>
<b>Ponderación</b>		<b>115</b>



**Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda.  
Periodo 2021**

<i>Calificación Porcentual</i>	<i>Nivel de Confianza</i>	<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Calificación Porcentual</i>
10% - 50%	Bajo	Alto	76% - 95%
51% - 75%	Medio	Moderado	51% - 75%
76% - 95%	Alto	Bajo	10%-50%

Nivel de Confianza

Fórmula  $NC = \frac{PO * 100}{PT}$

NC: Nivel de Confianza

PO: Puntaje Obtenido

PT: Puntaje Total

$$NC = \frac{80 * 100}{115} = 69.56\%$$

Riesgo de Control


Fórmula  $RC = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$

RC: Riesgo de Control

$$RC = 100\% - 69.56\% = 30.44\%$$


**Conclusión**

El resultado general del cuestionario de control interno arroja que el nivel de riesgo es bajo y el nivel de confianza es medio. Esto se debe a que existen parámetros dentro de la entidad que no se están realizando de forma adecuada. Por ejemplo, no existe reconocimiento al mejor trabajador en la empresa, carecen de planes de capacitación, no se socializan las metas de la empresa ni las políticas.

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<b><u>PT.02</u></b>
<i>Calificación Porcentual</i>	<i>Nivel de Confianza</i>	<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Calificación Porcentual</i>
10% - 50%	Bajo	Alto	76% - 95%
51% - 75%	Moderado	Moderado	51% - 75%
76% - 95%	Alto	Bajo	10%-50%
<b>Cuestionario del CI – evaluar confianza y riesgo.</b>			
<b>Ambiente de Control</b>			
Nivel de Confianza	40%		<b>Bajo</b>
Riesgo de Control	60%		Moderado
<b>Nivel de riesgo</b>			
Nivel de Confianza	100%		Alto
Riesgo de Control	0%		Bajo
<b>Actividades de control</b>			
Nivel de Confianza	66.6%		Moderado
Riesgo de Control	43.4%		Bajo
<b>Información y Comunicación</b>			
Nivel de Confianza	66.6%		Moderado
Riesgo de Control	43.4%		Bajo
<b>Sistema de información</b>			
Nivel de Confianza	100%		Alto
Riesgo de Control	0%		Bajo
<b>Supervisión y monitoreo</b>			
Nivel de Confianza	80%		Alto
Riesgo de Control	20%		Bajo



### 3.4.3. Elaborar matriz de riesgo

		<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<b>PE.03</b>
		<b>Enfoque de auditoría</b>			
<b>Componente</b>	<b>Determinación del riesgo</b>	<b>Control clave</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Sustantiva</b>	
Ambiente de Control	No se evalúa el desempeño del trabajador. Carencia de un manual donde se especifique procedimientos y funciones para los vendedores	Indicadores de Gestión  Manual de Funciones	Identificar que procedimientos utilizan para evaluar a los trabajadores  Determinar que manual de procedimientos utiliza la empresa	Aplicar indicadores de gestión para medir el desempeño de los trabajadores de venta y cobranza	
<b>Riesgo de Control</b>	<b>60-Moderado</b>				
Nivel de riesgo	N/A		N/A	N/A	
<b>Riesgo de Control</b>	<b>0- Bajo</b>				
Actividades de control	No existen planes de capacitación para el personal de ventas y cobranzas	Políticas internas	Verificar los planes de capacitación de la empresa	Realizar planes de capacitación por áreas.	
<b>Riesgo de Control</b>	<b>60-Moderado</b>				
Información y Comunicación	No se socializan las políticas de ventas y cobranzas	Actividades de control interno	Verificar la existencia de políticas de ventas y cobranzas	Elaborar manual de políticas de ventas y cobranzas	
<b>Riesgo de Control</b>	<b>25- Bajo</b>				
Sistema de información	No se reconoce al mejor trabajador en la empresa	Políticas internas	Verificar los procesos de incentivos para el área de venta y cobranza	Elaborar un modelo de incentivos por áreas.	

<b>Riesgo de Control</b>	<b>80- Alto</b>			
Supervisión y monitoreo	No se verifica el cumplimiento de los planes de venta y cobranza y No se indaga sobre la satisfacción del cliente,	Actividades de control interno políticas internas	Verificar la existencia de planes de ventas y el personal encargado de elaborarlo	Elaborar plan de ventas y cobranzas.  Aplicar cuestionario de satisfacción al cliente
<b>Riesgo de Control</b>	<b>20- Bajo</b>			

#### 3.4.4. Programa de auditoría

		<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<b><u>PE.04</u></b>
<b>Objetivo:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Reunir evidencia para respaldar las conclusiones.</li> <li>• 2. Identificar cada procedimiento utilizado en la fase de ejecución.</li> <li>• 3. Conocer la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de venta y cobranza.</li> </ul>				
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO UTILIZADO</b>	<b>PAPEL DE TRABAJO</b>	
<b>3</b>	<b>Realizar y presentar los documentos habilitantes:</b>			
3.1.	Identificar que procedimientos utilizan para evaluar a los trabajadores	hora	<b><u>PEJ-03</u></b>	
3.2	Determinar que manual de procedimientos utiliza la empresa			
3.3	Verificar los planes de capacitación de la empresa			
3.4	Verificar la existencia de políticas de ventas y cobranzas			
3.5	Verificar los procesos de incentivos para el área de venta y cobranza			
3.6	Verificar la existencia de planes de ventas y el personal encargado de elaborarlo			
<b>Realizado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				

#### 3.4.5. Informe de evaluación específica de control interno

**PE.04**

Durante la evaluación preliminar del control interno se encontró que la organización no cuenta con un plan estratégico bien elaborado, aun cuando la misión, visión y metas

de la organización están definidas, carece de una planificación bien estructurada y actualizada.


Con la aplicación del COSO se obtuvo que la empresa tiene un nivel de confianza del 62.96 % y un nivel de riesgo inherente del 37.03%, lo que indica que la empresa necesita tomar medidas para lograr internamente las metas y objetivos. Es decir, plantear actividades y estrategias que permita el cumplimiento de los objetivos.


Por otra parte, se pudo determinar que, especialmente en el departamento de ventas y cobranza el nivel de confianza es de 69.56% y 30.44%. Entre las deficiencias de control interno detectadas, se encuentran la carencia de planes de cumplimiento e incentivos en el área analizada. Además, la entidad prescinde de manuales de procedimientos y políticas para la realización de las labores de ventas y cobranzas.


### 3.5. Fase III – ejecución de la auditoría


REGISTRO DE PLANIFICACIÓN	
EJECUCIÓN	
Concepto	Índice
Cédula analítica proceso de ventas y cobranzas	<b><u>PEJ-01</u></b>
Entrevista	<b><u>PEJ-02</u></b>
Indicadores de Gestión	<b><u>PEJ-03</u></b>
Hoja de hallazgos	<b><u>PEJ-04</u></b>


### 3.5.1. Cédula analítica proceso de ventas y cobranzas

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<b><u>PEJ-01</u></b>
Proceso	Ventas			
Objetivo	Incrementar las ventas brindando excelente servicio de atención al cliente.			
Tipos	Eficiencia			
Variable	Venta			
Indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	
$\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Total, de clientes}}$	95%	Diaria	%	
Cálculo	Brecha	Semaforización	Conclusión	
$\frac{330}{445} * 100 = 74.15\%$	Índice=95% Indicador=74.15 Brecha=-24.85%	95-75%	Según los resultados sobre la eficiencia en los procesos de venta, se puede decir que los vendedores tuvieron una brecha de cumplimiento de -24.85% en las ventas. Solamente lograron concretar en el periodo 2021 el 74.15% del total de clientes que asistió al lugar.	
		74-50%		
		Menor que 50%		


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u><b>PEJ-01</b></u>
<b>Proceso</b>	<b>Ventas</b>		
<b>Objetivo</b>	Incrementar las ventas brindando excelente servicio de atención al cliente.		
<b>Tipos</b>	Eficiencia		
<b>Variable</b>	Venta		
<b>Indicador</b>	Meta	Periodicidad	Unidad de medida
$\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Total, de ventas planificadas}}$	95%	Diaria	%
<b>Cálculo</b>	Brecha	Semaforización	Conclusión
$\frac{330}{350} * 100 = 94.98\%$	Índice=95% Indicador=94.98% Brecha=-0.02%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 5px;">Menor que 50%</div>	Referente al número de ventas según la planificación existió un incumplimiento de 0.02%. Es decir solo vendieron el 94.98% de lo que se había planificado para el periodo 2021.


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<u>PEJ-01</u>
<b>Proceso</b>	<b>Ventas</b>			
<b>Objetivo</b>	Incrementar las ventas brindando excelente servicio de atención al cliente.			
<b>Tipos</b>	Eficacia			
<b>Variable</b>	Clientes			
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	
$\frac{\text{Número de clienetes retenidos}}{\text{Número de pedidos sin existencias en almacén}}$	95%	Diaria	%	
<b>Cálculo</b>	<b>Brecha</b>	<b>Semaforización</b>	<b>Conclusión</b>	
$\frac{25}{38} * 100 = 65.78\%$	Índice=95% Indicador=65.78 Brecha=-29.21%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 5px;">Menor que 50%</div>	Referente al número de clientes retenido por falta de existencia en almacén. Los vendedores lograron un 65.78%. Con una brecha de -29.21%.	


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u>PEJ-01</u>
<b>Proceso</b>	<b>Ventas</b>		
<b>Objetivo</b>	Incrementar las ventas brindando excelente servicio de atención al cliente.		
<b>Tipos</b>	Economía		
<b>Variable</b>	Venta		
<b>Indicador</b>	Meta	Periodicidad	Unidad de medida
$\frac{\text{Cantidad de ventas al contado en un periodo}}{\text{Cantidad de ventas al contado en un periodo planificadas}}$	90%	Diaria	%
<b>Cálculo</b>	Brecha	Semaforización	Conclusión
$\frac{205}{200} * 100 = 102.5\%$	Índice=90% Indicador=102.5% Brecha=12.5%	95-75% 74-50% Menor que 50%	Referente a la economía, medido por las ventas logradas de contado. Existió un cumplimiento de 102.5%, es decir 12.5% superior al índice.


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u>PEJ-01</u>
<b>Proceso</b>	<b>Ventas</b>		
<b>Objetivo</b>	Contar con vendedores calificados en la empresa logrando que todos los clientes se sientan satisfechos por el servicio brindado		
<b>Tipos</b>	<b>Calidad</b>		
<b>Variable</b>	<b>Satisfacción al cliente</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medida</b>
$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}}$	95%	Diaria	%
<b>Cálculo</b>	<b>Brecha</b>	<b>Semaforización</b>	<b>Conclusión</b>
$\frac{138}{145} * 100 = 95.47\%$	Índice=95%  Indicador=95.47%  Brecha=0.47%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 2px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 2px; color: white;">Menor que 50%</div>	Sobre la satisfacción al cliente. Se pudo determinar que se cumplió la meta de un 95% de satisfacción, ya que se logró un indicador de 95.47%.





	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<u>PEJ-01</u>
<b>Proceso</b>	<b>Ventas</b>			
<b>Objetivo</b>	Contar con vendedores calificados en la empresa logrando que todos los clientes se sientan satisfechos por el servicio brindado			
<b>Tipos</b>	<b>Efectividad</b>			
<b>Variable</b>	<b>Eficiencia, eficacia y economía</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	
<i>Promedio de % eficacia, % eficiencia, % economía</i>	95%	Diaria	%	
<b>Cálculo</b>	<b>Brecha</b>	<b>Semaforización</b>	<b>Conclusión</b>	
$\frac{337.41}{4} = 84.35\%$	Índice=95% Indicador=84.35% Brecha=-10.65%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 5px;">Menor que 50%</div>	Referente a la efectividad obtenida se logró en los procesos de venta un porcentaje de 84.35%. Por tanto, según la semaforización existe un nivel satisfactorio sobre el total de cumplimiento de los vendedores.	


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<u>PEJ-01</u>
<b>Proceso</b>	<b>Cobros</b>			
<b>Objetivo</b>	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza			
<b>Tipos</b>	Eficiencia			
<b>Variable</b>	Cobros			
<b>Indicador</b>	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	
$\frac{\text{Número de cobros realizados}}{\text{Total, de clientes}}$	95%	Diaria	%	
<b>Cálculo</b>	Brecha	Semaforización	Conclusión	
$\frac{210}{228} * 100 = 92.10\%$	Índice=95% Indicador=92.10 Brecha=-2.89%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 5px;">Menor que 50%</div>	Según los resultados sobre la eficiencia en los procesos de cobro, se puede decir que los vendedores tuvieron una brecha de cumplimiento de -2.89% en los cobros. Solamente lograron cobrarle al 92.10% de los clientes.	

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<u>PEJ-01</u>
Proceso	Cobros			
Objetivo	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza			
Tipos	Eficiencia			
Variable	Cobros			
Indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	
$\frac{\text{Número de cobros}}{\text{Total, de cobros planificadas}}$	95%	Diaria	%	
Cálculo	Brecha	Semaforización	Conclusión	
$\frac{210}{200} * 100 = 105\%$	Índice=95% Indicador=105 Brecha=10%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 2px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 2px; color: white;">Menor que 50%</div>	Referente al número de cobros, según lo planificado. Existió un sobrecumplimiento de la meta. al cobrar 10% más que el índice establecido.	


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<u>PEJ-01</u>
Proceso	Cobros			
Objetivo	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza			
Tipos	Eficacia			
Variable	Clientes			
Indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	
$\frac{\text{Número de clientes contactados}}{\text{Número de clientes morosos}}$	95%	Diaria	%	
Cálculo	Brecha	Semaforización	Conclusión	
$\frac{100}{100} * 100 = 100\%$	Índice=95% Indicador=100% Brecha=10%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 2px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 2px;">Menor que 50%</div>	Sobre la eficacia en la gestión al cliente para la recuperacion de cartera. Se puede decir que existió un cumplimiento del 100% de avisos.	

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>			<u>PEJ-01</u>			
<b>Proceso</b>	<b>Cobros</b>						
<b>Objetivo</b>	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza						
<b>Tipos</b>	Economía						
<b>Variable</b>	Cobros						
<b>Indicador</b>	Meta	Periodicidad	Unidad de medida				
$\frac{\text{Número de cuentas por cobrar recuperadas en el mes}}{\text{Cantidad de cuentas por cobrar}}$	95%	Diaria	%				
<b>Cálculo</b>	Brecha	Semaforización	Conclusión				
$\frac{95}{100} * 100 = 95\%$	Índice=95% Indicador=95% Brecha=0%	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #90EE90; text-align: center;">95-75%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700; text-align: center;">74-50%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #DC143C; text-align: center; color: white;">Menor que 50%</td> </tr> </table>	95-75%	74-50%	Menor que 50%	Sobre el cumplimiento del número de cuentas por cobrar se puede ver que en el periodo 2021 existió un cumplimiento del 95% de recuperación de cartera.	
95-75%							
74-50%							
Menor que 50%							

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u>PEJ-01</u>
<b>Proceso</b>	<b>Cobros</b>		
<b>Objetivo</b>	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza		
<b>Tipos</b>	Calidad		
<b>Variable</b>	Capacitación al trabajador		
<b>Indicador</b>	Meta	Periodicidad	Unidad de medida
<i>Número de capacitaciones realizadas</i> <hr/> <i>Capacitaciones planificadas</i>	95%	Diaria	%
<b>Cálculo</b>	Brecha	Semaforización	Conclusión
$\frac{0}{2} * 100 = 0\%$	Índice=95%  Indicador=0%  Brecha=95%	95-75%  74-50%  Menor que 50%	Por otra parte, no se cumplieron las metas de las capacitaciones planificadas. Al respecto se obtuvo un índice de 0% de cumplimiento .


	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>		<u>PEJ-01</u>
Proceso	Cobros		
Objetivo	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza		
Tipos	Efectividad		
Variable	Eficacia, eficiencia y economía		
Indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida
<i>Promedio de % eficacia</i>  <i>, % eficiencia,</i>  <i>% economía</i>	95%	Diaria	%
Cálculo	Brecha	Semaforización	Conclusión
$\frac{392.10}{4} = 98.02\%$	Índice=95%  Indicador=98.02%  Brecha=3.02%	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">95-75%</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">74-50%</div> <div style="background-color: #DC143C; padding: 5px; color: white;">Menor que 50%</div>	Referente a la efectividad obtenida se logró en los procesos de cobro un porcentaje de 98.02%. Por tanto, según la semaforización existe un nivel satisfactorio sobre el total de cumplimiento en los procesos de cobranza.

### 3.5.2. Entrevista los vendedores

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>	<u><b>PJE</b></u> <u><b>-01</b></u>
<b>Entrevista los vendedores</b>		
<b>Objetivo: Obtener información sobre políticas y procedimientos de la empresa</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la entidad existen procedimientos para evaluar el cumplimiento de sus metas.</li> <li>2. Al final del día, se realiza un reporte que se le pasa al jefe de comercialización. Pero específicamente no se evalúa el cumplimiento. Al comienzo de cada mes se nos informa las expectativas de ventas de la empresa para ese mes.</li> <li>3. El área de venta y cobranza opera mediante las disipaciones de algún manual de procedimientos.</li> <li>4. No, los procesos han sido aprendidos durante los meses de prueba.</li> <li>5. Han recibido capacitación en el periodo 2021.</li> <li>6. La empresa no ha ofrecido capacitación durante esta etapa.</li> <li>7. Conoce usted si existen políticas de ventas y cobranzas.</li> <li>8. No nos han indicado. Los procesos son aprendidos durante la etapa inicial y cuando existe algún cambio se nos informa.</li> <li>9. Ustedes son incentivos durante el proceso de venta y cobranza.</li> <li>10. El salario que percibimos es el establecido en el contrato y los beneficios por ley. Pero no existe incentivos salariales a parte del salario establecido.</li> </ol>		
<b>Realizado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		



### 3.5.3. Indicadores de gestión

		Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021					PEJ-03
Proceso	Objetivo	Tipos	Variable	Indicador	Meta	Periodicidad	Medio de Verificación
Proceso de venta	Incrementar las ventas brindando excelente servicio de atención al cliente.	Eficiencia	Ventas	$\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Total, de clientes}}$	95%	Diaria	Informes
				$\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Total, de ventas planificadas}}$	95%	Mensual	
		Eficacia	Clientes	$\frac{\text{Número de clientes retenidos}}{\text{Número de pedidos sin existencias en almacén}}$	95%	Diaria	
		Economía	Ventas	$\frac{\text{Cantidad de ventas al contado en un periodo}}{\text{Cantidad de ventas al contado en un periodo planificadas}}$	90%	Mensual	
Proceso de venta	Contar con vendedores calificados en la empresa logrando que todos los clientes se sientan satisfechos por el servicio brindado	Calidad	Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}}$	100%	Trimestral	
		Efectividad	Eficiencia, eficacia y economía	$\% \text{ eficacia} + \% \text{ eficiencia} + \% \text{ economía}$	95%	Mensual	




**Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda.**

**PEJ-03**

**Periodo 2021**

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Medio de Verificación</b>
Proceso de cobro	Disminuir la cartera de crédito realizando una excelente gestión de cobranza	Eficiencia	Cobros	$\frac{\text{Número de cobros realizados}}{\text{Total, de clientes}}$	95 %	Diaria	Informes
				$\frac{\text{Número de cobros}}{\text{Total, de cobros planificadas}}$	95 %	Mensual	
		Eficacia	Clientes	$\frac{\text{Número de clientes contactados}}{\text{Número de clientes morosos}}$	95 %	Diaria	
		Economía	Cobros	$\frac{\text{Número de cuentas por cobrar recuperadas en el mes}}{\text{Cantidad de cuentas por cobrar}}$	95 %	Mensual	
	Contar con cobradores calificados en la empresa logrando que todos los clientes se sientan satisfechos por el servicio brindado.	Calidad	Capacitación al trabajador	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones planificadas}}$	95 %	A anual	
		Efectividad	Eficiencia, eficacia y economía	$\% \text{ eficacia} + \% \text{ eficiencia} + \% \text{ economía}$	95 %	Mensual	

### 3.5.4. Hoja de hallazgos

		<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda.</b>  <b>Periodo 2021</b>				<b><u>PEJ-04</u></b>
No	H/T	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendaciones
1	PEJ-02	Los Vendedores no logran cumplir las metas	Incentivar al trabajador para alcanzar la eficiencia en los procesos de venta	No existen planes establecidos. Los resultados deseados se contemplan empíricamente. Además, no existe incentivos que motive alcanzar la eficiencia.	Al carecer de planes bien estructurados y socializados, los vendedores en ocasiones no conocen sus metas.	Elaborar un modelo de evaluación de desempeño por objetivos, que permita incentivar al trabajador en el cumplimiento de sus metas.
2	PEJ-02	Disminución en los clientes retenidos	Realizar un estudio sobre el impacto del área de ventas los indicadores establecidos al vendedor.	Carencia de existencia en el almacén.	Pérdidas de ventas	Realizar una auditoría de gestión al área de almacén. Para evaluar los resultados y disminuir el desabastecimiento de stock. Revisar los indicadores de gestión del área de ventas sobre este tema.
3	PEJ-02	Incumplimiento en el proceso de cobranza.	Incentivar al trabajador para alcanzar la eficiencia en los procesos de cobranza	No existen planes establecidos para los cobros. Los resultados deseados se contemplan empíricamente. Además, se carece de incentivos que motive la gestión de cobranza.	Riesgo de liquidez	Elaborar un modelo de evaluación de desempeño por objetivos, que permita incentivar al trabajador en el cumplimiento de sus metas.

### 3.6. Fase IV - informe de auditoría

Para dar cumplimiento al último objetivo específico se procede a emitir el informe de auditoría.

<b>REGISTRO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Índice</b>
<b>-1-</b>	
Información	<b><u>IFA-01</u></b>
Motivo del examen	<b><u>IFA-02</u></b>
Objetivos del examen	<b><u>IFA-02</u></b>
Alcance del examen	<b><u>IFA-02</u></b>
Base legal	<b><u>IFA-02</u></b>
Estructura Organizacional	<b><u>IFA-02</u></b>
<b>-2-</b>	
Resultados del examen	<b><u>IFA-03</u></b>
Hallazgos 1	<b><u>IFA-03</u></b>
Hallazgos 2	<b><u>IFA-03</u></b>
Hallazgos 3	<b><u>IFA-03</u></b>

## INFORME DE AUDITORÍA

**IFA-01**

Ambato 13 de febrero del 2022

Gerente General

Ab. Noris Ofelia Sánchez Marreros

Presente:

Se realizó una auditoría a la gestión de los procesos de ventas y cobranzas en el departamento de ventas con el fin de verificar que los procedimientos implementados para llevar a cabo estos procesos sean eficientes y efectivos, así como identificar falencias que afecten el logro de objetivos y metas en la empresa Freviuno Cía. Ltda. Además, de proporcionar conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.

Para la auditoría se utilizó información real de la empresa proporcionada por los contadores y el colaborador de ventas de la empresa, haciendo que esta información sea auténtica y veraz.

La implementación de este reporte permite una retroalimentación precisa, oportuna y efectiva para mejorar los procesos de venta y cobranza en la empresa Freviuno Cía. Ltda.

Atentamente

---

Auditor. Genaro Israel Chimba Chisaguano

## INFORMACIÓN

**IFA-02**

### Motivo del examen

El desarrollo de un proyecto de integración como vía para obtener el título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, se realizó la auditoría de gestión como parte de los procesos de venta y cobranza de la empresa Freviuno Cía. Ltda.

### Objetivo

Ejecutar una auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas para la identificación de áreas críticas.

### Alcance

Procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda.

### Base legal

La empresa Freviuno Cía. Ltda. se encuentra constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada. Cuenta con cinco accionistas los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

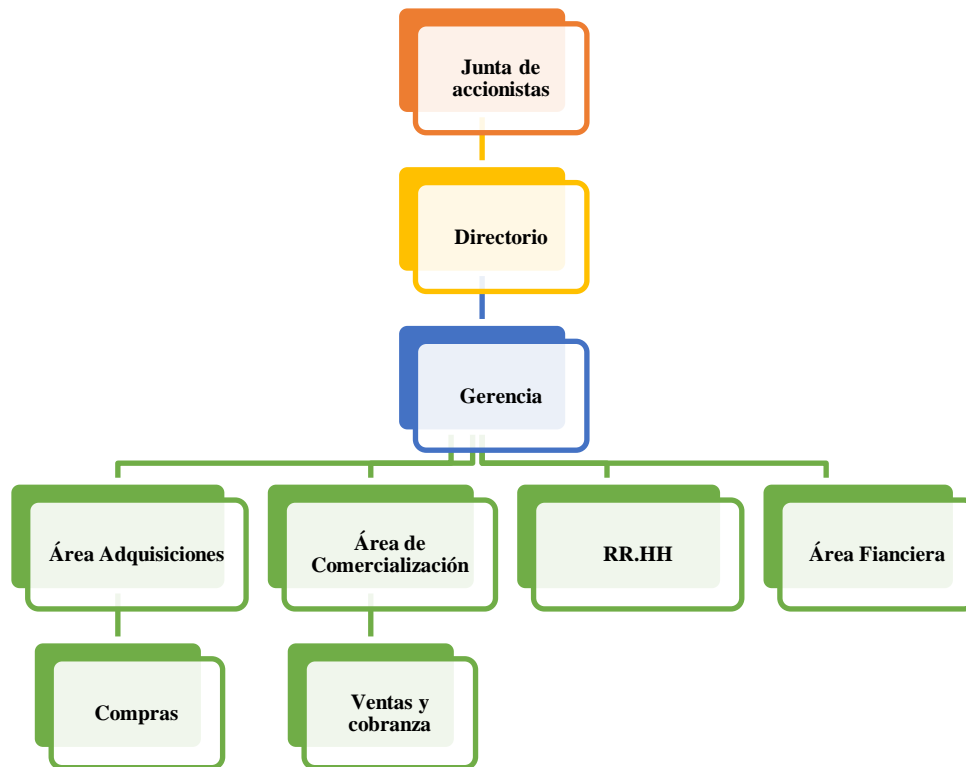
ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO
FREIRE SANCHEZ MAX JOEL	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA EDITH MARIA	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	\$ 200.000.00
LUCAS SANTOS LAURA LEONOR	\$ 25.000.00
VILLALVA CAMINO ANA MARIA	\$ 125.000.00

Por otra parte, para el funcionamiento de su actividad la entidad se encuentra respaldada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Código de Trabajo
- Código Tributario

- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social IESS
- Ordenanzas Municipales.

### Estructura organizacional



## 11. RESULTADOS

**IFA-03**

### DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### Proceso: Ventas

#### Hallazgo 1

#### Comentario

Se detectó que los vendedores no logran cumplir las metas, debido a que no existen planes establecidos. Por otra parte, los resultados deseados son estimados según apreciación del gerente general. Además, no existe incentivos que motive a los vendedores a alcanzar los objetivos para ser eficientes.

#### Conclusión

Al carecer de planes bien estructurados y socializados, los vendedores en ocasiones no conocen sus metas. Por tal motivo no se sienten comprometidos con lograr un crecimiento en los resultados. Esto impide a la entidad desarrollarse, alcanzar un crecimiento económico. Además, al no tener un rumbo bien establecido, la empresa no conoce los planes que debe ir corrigiendo y se mantiene expuesta al riesgo.

#### Recomendación

Dirigido al Gerente. Elaborar un plan de ventas para un tiempo determinado y que cumplan con la predicción del volumen de ventas, que permita incentivar al trabajador en el cumplimiento de sus metas y ofrezca la posibilidad al trabajador de poder de obtener beneficios por su desempeño.



## **Hallazgo 2**

### **Comentario**

Se pudo detectar la existencia de disminución en los clientes retenidos a causa de desabastecimiento en algunos productos, lo que impide al vendedor satisfacer las necesidades de los clientes que recurren a la competencia.

### **Conclusión**

Se presentaron pérdidas de ventas por falta de existencias en el almacén, siendo este un problema de gestión, que afecta al vendedor y ocasiona disminución en los ingresos de la empresa, e incide en los resultados del periodo.

### **Recomendación**

Dirigido al Gerente, jefe de almacén. Realizar una auditoría de gestión al área de almacén. Para evaluar los resultados y tomar medidas correctivas para disminuir el desabastecimiento de stock. Revisar los indicadores de gestión del área de ventas sobre este tema con el objetivo de evaluar correctamente el desempeño del vendedor, con base a factores que el trabajador pueda controlar e ir perfeccionando.

## **Proceso: De cobranzas**

## **Hallazgo 3**

### **Comentario**

Se detectó en el área de cobranzas incumplimiento en el proceso de recuperación de la cartera. Esta deficiencia pudo estar ocasionada por la carencia de planes y políticas establecidos para los cobros. Además, los resultados deseados se contemplan en una estimación y se carece de incentivos que motive la gestión de cobranza.

### **Conclusión**

Sin planes bien estructurados y socializados, los cobradores a veces no conocen sus objetivos. Por ello, no se sienten comprometidos a lograr una recuperación de cartera

eficiente. Además, al no tener un rumbo bien establecido, la empresa desconoce los planes que debe corregir y queda sobreexpuesta al riesgo de incobrabilidad.

### **Recomendación**

Dirigido al Gerente, y al jefe de ventas. Elaborar un plan de cobranza para la cartera que se encuentra por vencer y los créditos. Esto ayudará a la eficiente recuperación de los créditos y aportará al mejoramiento de la liquidez a la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

- Una vez que se ha completado los procesos para cumplir el primer objetivo, se expone los resultados: Como parte de la planeación preliminar, la empresa tiene un nivel de confianza del 62.96 % y un nivel de riesgo inherente del 37.03%, lo que indica que la empresa necesita tomar medidas correctivas para lograr internamente las metas y objetivos planteados a su favor. Por otra parte, se pudo determinar que, especialmente en proceso de ventas y cobranzas el nivel de confianza es de 69.56% y 30.44% de riesgos lo que representa que existen irregularidades que deben ser corregida. Entre las deficiencias de control interno detectadas se encuentran la carencia de planes de ventas y cobranzas. Además, la entidad no cuenta con políticas y procedimientos con relación a las actividades de las áreas mencionadas.
- Una vez ejecutada la auditoría se detectaron hallazgos. Entre ellos, se encontraron que los vendedores no cumplen los objetivos de ventas por el desabastecimiento de productos y además por la inexistencia de un plan de ventas que conduzca a una proyección histórica y técnica de las ventas de cada periodo. Además, se comprobó una disminución de clientes retenidos por falta de inventario en el almacén, Por otra parte, la empresa no cuenta con un plan de cobranzas que mejore la recaudación de los créditos por vencer y vencidos.
- El informe de auditoría de gestión detalla los hallazgos realizados durante la auditoría, donde se formularon las conclusiones y recomendaciones pertinentes, que son beneficiosas para la empresa Freviuno Cía. Ltda. para tomar decisiones para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de ventas y cobranzas. Además, se publicó un informe sobre el resultado de control interno de los procesos mencionados.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de ventas y cobranzas, además procedimientos y políticas que

contribuyan al mejoramiento de los procesos evaluados y establecer indicadores para las áreas examinadas. Esto permitirá establecer un ambiente de control y minimizar los riesgos detectados en el proceso de auditoría.

- Además, se recomienda la elaboración de planes de ventas y cobranzas que permitan corregir las deficiencias encontradas en la auditoría. Por otra parte, para el proceso de cobranzas, se recomienda desarrollar un reglamento interno que sirva para el cobro efectivo de las cuentas por vencer y vencidas. Finalmente, se recomienda a la dirección de la empresa la creación de áreas de ventas y cobranzas independientes para reforzar el control interno en estos procesos.
- Al analizar el informe de la auditoría de gestión se sugiere dar cumplimiento a las recomendaciones formuladas con relación a los hallazgos encontrados que permitan la toma de decisiones correctas que sirvan incrementar el margen de ventas y reducir la cartera a través de un efectivo proceso de cobranza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (14 de octubre de 2016). *Enfoques Mixtos*. Obtenido de Metodología de la investigación:  
<https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Altamirano Freire, O. O. (2011). *El control de costos y su impacto en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010. Teis Inédita*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de Repositorio Universidad Técnica de Ambato:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1824>
- Barney, J. (1986). Mercados de factores estratégicos: expectativas, suerte y estrategia comercial. *Ciencias de la gestión*, 99-120. Recuperado el 14 de 11 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203353519023.pdf>
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina* (Primera Edición ed.). México, México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). Naucalpan, México: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Bertalanffy, V. L. (1976). Teoría General de los Sistemas. *Fondo de Cultura Económica*, 23-29. Recuperado el 14 de 11 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- 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*, 15. Recuperado el 01 de 11 de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Campos, G., & E, L. (2012). La Observación, un método para el estudio de la realidad". *Revista Xihmai*, VII(13), 45-60.
- Cashin, J. A., & Polimeni, R. S. (1991). *Contabilidad de Costos* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Lationamaerica, S. A.
- Centy, D. (2017, Julio 25). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. Enciclopedia Virtual. Retrieved Marzo 01, 2020, from

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>

Chacha Carrillo, C. I. (2011). *La determinación de los costos de producción y su incidencia en los resultados económicos de Produave Cía. Ltda de la ciudad de Riobamba. Tesis Inédita*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de Repositorio Universidad Técnica de Ambato:

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2026>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 30 de 10 de 2021, de

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la Investigación*. Teseo. Obtenido de

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)

Correa, H., & et al. (2015). *Auditoría de gestión de la calidad un enfoque práctico*. Utmach. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6922>

Cuesta, F. (2000). *Gestión de la cartera de clientes. Cámaras*. Recuperado el 31 de 10 de 2021, de <http://de-lucio.es/doc/manu/carteraclientes.pdf>

Cuevas, C. (2010). *Contabilidad de Costos. Enfoque Gerencial y de gestión* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

Cvetkovic, A., Maguiña, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 179-185. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>

Calderón, C. (2008). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 31 de 10 de 2021, de [https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwjb26SF\\_fzzAhX9B4gJHeGVAKoYABAAGgJxbg&ae=2&ohost=www.google.com&cid=CAESQeD21g0Tg47iRhxXL10RbGEwsm6hROLR7Q3ja6zKv6FhG9viQm\\_JWmMzEmzP2LYzjTZ\\_GZmMVmOSktpT9HKWZGBy&sig=AOD64\\_19wo\\_ZFsJcNpCK3Oslu\\_b4FwS](https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwjb26SF_fzzAhX9B4gJHeGVAKoYABAAGgJxbg&ae=2&ohost=www.google.com&cid=CAESQeD21g0Tg47iRhxXL10RbGEwsm6hROLR7Q3ja6zKv6FhG9viQm_JWmMzEmzP2LYzjTZ_GZmMVmOSktpT9HKWZGBy&sig=AOD64_19wo_ZFsJcNpCK3Oslu_b4FwS)

- Delfiner , M., & Perón, S. (2007). Los bancos comerciales y las microfinanzas. 57.  
Recuperado el 31 de 10 de 2021, de  
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Publicaciones/BcosComyMicrof.pdf>
- Díaz Durán, M., Gil, J., & Vílchez Olivares, P. (Julio de 2010). Hacia la convergencia mundial del marco conceptual para la preparación de los estados financieros. *Contabilidad y Negocios*, 5(9).
- Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investigación contable* (Tercera Edición ed.). México, D.F., México: International Thomson Editores, S. A.
- Gómez Bravo, O. (2005). *Contabilidad de Costos* (Quinta Edición ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajaro, N. E. (2008). *Contabilidad Financiera* (Quinta Edición ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hargadon Jr, B. J., & Múnera Cárdenas, A. (1985). *Contabilidad de Costos*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Horngren, C. T., & Foster, G. (1996). *Biblioteca de Contabilidad de Costos* (Sexta Edición ed.). (J. Coro Pando, Trad.) Naucalpan de Juárez, México, México: Prentice-Hall INC.
- Investigadores Revista Maiz & Soya. (01 de 12 de 2013). *La realidad del huevo de mesa en Ecuador*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de  
[http://issuu.com/maizsoya/docs/revista\\_ma\\_\\_z\\_y\\_soya\\_diciembre2013\\_](http://issuu.com/maizsoya/docs/revista_ma__z_y_soya_diciembre2013_)
- Jiménez Boulanger, F., & Espinoza Gutiérrez, C. L. (2007). *Costos Industriales* (Primera Edición ed.). Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Jiménez, O. (2018). Las matrices de evaluación: clasificación y normas de forma y fondo para su elaboración. *Umbral(XLI)*, 60.
- Juez Martel, P., & Diez Vegas, F. J. (1997). *Probabilidad y Estadística* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Llopis Goig , R. (2004). *El grupo de discusión. Manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa* (Primera Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados* (Cuarta Edición ed.). México, México: Pearson Educación .
- Mayada . (2006). Bancos comerciales en las microfinanzas; nuevos actores en el mundo microfinanciero. *Microrate* . Recuperado el 31 de 10 de 2021, de <http://www.usaidmicro.org/pdfs/mbp/bcm.pdf>
- Molina Calvache, A. (1987). *Contabilidad de Costos*. Quito, Ecuador: Impretec.
- Molina de P., O. R. (enero-junio de 2009). La papa: Diversos elementos que intervienen en la cuantificación de su costo de producción. *Actualidad Contable FACES*, 12(18).
- Moreno, M. G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II* (Primera Edición ed.). Guadalajara, México: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Moriarity, S., & Allen, C. P. (1990). *Contabilidad de Costos*. Tlalpan, México: Compañía Editorial Continental, S.A. De C.V.
- Morillo Celin, C. P., & Cuenca Lojano, R. S. (2013). *Propuesta para incrementar la rentabilidad de la producción avícola de los sectores de San Miguel y Oyacoto ubicados en la parroquia de Calderón cantón Quito provincia de Pichincha. Tesis Inédita*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1790>
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis* (Primera Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Miñano Lecaros, J. G. (2011). Auditoría de la gestión empresarial. *Quipikamayoc/ Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 19, 5. Recuperado el 30 de 10 de 2021, de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6502>
- Miñano Lecaros, J. G. (2011). Auditoría de la gestión empresarial. *Quipukamayoc*, 5. Recuperado el 13 de 111 de 2021, de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6502>



- Nava Rosillón, M. A. (octubre-diciembre de 2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- Ojeda Mesa , L., & Carmona González , M. (2013). La Auditoría de gestión social en las empresas cooperativas. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 18. Recuperado el 12 de 11 de 2021, de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/55>
- Ojeda Mesa, L., & Carmona González, M. (2013). La auditoría de gestión social en las empresas cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 18. Recuperado el 02 de 11 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5233947.pdf>
- Orozco Campo, R., Meleán Romero, R., & Rodríguez Medina, G. (04 de 04 de 2013). *Costos de producción en la cría de pollos de engorde*. Maracaibo, Zulia, Venezuela: Sistema de Servicios Bibliotecarios y de Información. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de Biblioteca Digital Revicyhluz: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/9800/9787>
- Ortíz Anaya, H. (2008). *Análisis Financiero Aplicado* (Décima Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Proyectos Editoriales Curcio Penen.
- Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., Grande Esteban, I., & Estévez Muñoz, M. (2011). *Introducción a la investigación de mercados* (Primera Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Poveda, F. (Marzo de 2015). Iniap presenta variedad 310. *Afaba*, 12.
- Redondo Duran , R., Llopart Perez, X., & Duran Juve , D. (1996). Auditoria de gestión. *Universidad de Barcelona*, 14. Recuperado el 12 de 11 de 2021, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Redondo Duran , R., Llopart Perez, X., & Duran Juve , D. (1996). Auditoría de gestión. *Universidad de Barcelona (España)*, 14. Recuperado el 01 de 11 de 2021, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

- Rossell, J. H., Frasure, W. W., & Taylor, D. H. (1984). *Contabilidad de Costos. Un enfoque Administrativo* (Tercera Edición ed.). D.F. México, México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. Cedro 512.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta Edición ed.). Limusa, México: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Tello Caicedo, G. E., Agila Maldonado, M. V., & Legarda Arreaga, C. (2018). La responsabilidad social empresarial corporativa y su incidencia en el ámbito laboral. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10. Recuperado el 31 de 10 de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000500060](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500060)
- Valenzuela, L. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. *Universidad Icesi/ Estudios gerenciales*, 24, 22. Recuperado el 30 de 10 de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700536>
- Vargas González, V., & Hernández, C. (Diciembre de 2009). Sistemas de Información de costos para la gestión hospitalaria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 15(4).
- Vargas, X. (Marzo de 2015). Buenas Prácticas Avícolas estimula los niveles de producción. *AFABA*, 26.
- Villegas Valladares, E. (enero-junio de 2002). Análisis Financiero en los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 6(10).
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones* (Primera Edición ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria, S.A.
- Wang, P., & Spiegel, T. (1994). Base de datos marketing y sus medidas: diseñar una gestión instrumento para calcular el valor de un cliente repetido. *Journal of Direct marketing*, 73-81. Recuperado el 31 de 10 de 2021
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar* (Segunda Edición ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Zapata Sánchez, P. (2007). *Contabilidad de Costos. Herramienta para la toma de decisiones*. (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

## ANEXOS

### Anexo 1 Entrevista

#### “Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda.”

##### Entrevista aplicada con fines académicos al Gerente General

El día 15 de enero del año 2021, se realizó la siguiente entrevista al gerente general de la empresa FREVIUNO CÍA. LTDA”. A continuación, se presenta los resultados.

1. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente y como están distribuidos?

La empresa cuenta con 17 empleados. Los cuales se encuentran distribuidos en diferentes áreas.

2. ¿Cómo logra la empresa mantenerse en el mercado?

La empresa logra permanecer en el mercado porque ofrece productos de calidad y logra la fidelización de sus clientes.

3. ¿Con cuántos accionistas cuenta la empresa?

La empresa cuenta con cinco accionistas que se detallan a continuación.

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO
FREIRE SANCHEZ MAX JOEL	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA EDITH MARIA	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	\$ 200.000.00
LUCAS SANTOS LAURA LEONOR	\$ 25.000.00
VILLALVA CAMINO ANA MARIA	\$ 125.000.00

4. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido?

La empresa se guía por una misión y visión, cuenta con objetivos estratégicos, pero no se elabora estrategias para cumplir los objetivos, no actividades para ello. Solo se realizan las operaciones cotidianas, esperando obtener resultados mejores cada año.

5. ¿Existen políticas para el área de ventas y cobranzas?

Si, la empresa cuenta con políticas para cada área, entre ellas, las de ventas y cobranzas


6. En caso de existir políticas, ¿Como se comprueba su cumplimiento?

Generalmente, al ser una empresa pequeña no realizamos supervisiones frecuentes. Solo, el administrativo encargado de cada área comprueba las labores de los trabajadores y el cumplimiento de las normas.

**Anexo 2** Guía de observación

Objetivo: Evaluar los procedimientos del departamento de ventas y cobranzas de la empresa

Freviuno Cía. Ltda.

	<b>Programa de Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda. Periodo 2021</b>	<u><b>PT -05</b></u>	
<b>Cuestionario de archivo permanente</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
¿La empresa cuenta con misión y visión?	X		
¿Cuenta con un organigrama bien estructurado?	X		
¿Las actividades de sus colaboradores están bien definidos?	X		
¿La empresa tiene valores corporativos?		X	
¿La empresa posee de estrategias para la venta de sus productos?		X	La empresa cuenta con objetivos, pero no cuenta con estrategias para su cumplimiento.
¿Cuenta con políticas para realizar los cobros?	X		
¿Cuenta la empresa con ventas a contado y a crédito?	X		
¿Se realiza una inspección para el otorgamiento de ventas a crédito?		X	Solo se comprueba el historial de crédito del cliente.
¿Le empresa cuenta con diferentes formas de pago?	X		La empresa recibe pagos en efectivo, y por tarjeta.
¿La empresa cuenta con un software contable?	X		SAP
¿Para ingresar al software contable se requiere de claves?	X		
¿Qué reportes emite el software contable?			Informe de los balances generales, resultados, facturación, inventario etc.
¿Cuenta con un catálogo de productos?	X		
¿Se ha realizado una auditoría de gestión anteriormente?	X		

Anexo 3 Ruc

<b>SRI</b>		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes	
<b>Razón Social</b> FREVIUNO CIA. LTDA.		<b>Número RUC</b> 1891751660001	
<b>Representante legal</b> + SANCHEZ MARREROS NORIS OFELIA			
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL		
<b>Fecha de registro</b> 04/06/2013	<b>Fecha de actualización</b> 18/11/2021	<b>Inicio de actividades</b> 04/06/2013	
<b>Fecha de constitución</b> 15/04/2013	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra	
<b>Jurisdicción</b> ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI	
<b>Tipo</b> SOCIEDADES	<b>Agente de retención</b> SI	<b>Contribuyente especial</b> NO	
<b>Domicilio tributario</b>			
<b>Ubicación geográfica</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO			
<b>Dirección</b>			
Barrio: EL PROGRESO Calle: ANTONIO NEUMANE Número: S/N Intersección: RUBEN UQUILLAS Referencia: DIAGONAL A MEGAKONS			
<b>Medios de contacto</b>			
Teléfono trabajo: 032588303 Email: freviuno@hotmail.com Celular: 0992986449			
<b>Actividades económicas</b>			
+ G46631301 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN: PIEDRA, ARENA, GRAVA, CEMENTO, ETCÉTERA.			
<b>Establecimientos</b>			
<b>Abiertos</b>		<b>Cerrados</b>	
1		0	
<b>Obligaciones tributarias</b>			
+ 2011 - DECLARACION DE IVA			
+ 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
+ 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			
+ ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA			
+ ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
+ ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES - ANUAL			

**Razón Social**  
FREVIUNO CIA. LTDA.

**Número RUC**  
1891751660001

+ ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revisa periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

### Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CA1RCR2022000424373  
Fecha y hora de emisión: 14 de febrero de 2022 07:00  
Dirección IP: 186.47.138.219

Validar del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-OGERCDC-15-000002-17, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

#### Anexo 4 Contribuyentes

CODIGO_CIIU	G466313
-------------	---------

Cuenta de NUMERO_RUC	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	PERSONAS NATURALES	SOCIEDADES	Total general
ACTIVO	142	47	189
PASIVO	3	17	20
SUSPENDIDO	100		100
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>64</b>	<b>309</b>

CODIGO_CIIU	G466313
ESTADO_CONTRIBUYENTE	ACTIVO

Cuenta de NUMERO_RUC	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	PERSONAS NATURALES	SOCIEDADES	Total general
2012	5	1	6
2013	4	4	8
2014	13	1	14
2015	2		2
2016	6		6
2017	3	4	7
2018	6	1	7
2019	3	1	4
2020	2		2
2021	2		2
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>12</b>	<b>58</b>

## **Anexo 5. Políticas de cobranza de la empresa Freviuno Cía. Ltda**

### **POLITICAS PARA EL AREA DE CARTERA y COBRANZAS**

En la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

Sin duda alguna, las ventas o la prestación de servicios a crédito se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso fuerte para muchas compañías. Esta forma de pago indiscutiblemente beneficia a las dos partes, empresa-cliente, la primera porque incrementa el volumen de los servicios prestados y atrae a un mayor número de clientes, mientras que a la segunda porque se le otorga facilidades para cancelar el servicio.

Ahora bien, esta modalidad será efectiva en la medida que esté bien programada y establecida la fecha de vencimiento de la factura, documento mismo que representa el compromiso que los clientes poseen con la empresa que le prestó el servicio. Es decir, es necesario que las compañías tengan correctamente estipuladas las pautas y condiciones bajo las cuales se está ofreciendo esta modalidad de pago, de lo contrario será difícil conocer si las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas en periodos de tiempo razonables.

### **2. POLÍTICAS DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

"Una política es una guía clara hacia donde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones con respecto a situaciones rutinarias". Son aplicables en la mayoría de los casos y sus excepciones solo serán autorizadas por alguien competente. Para tal efecto, las políticas maximizan el nivel de utilidades obtenido por la organización, puesto que evitan retrasos, errores, al igual que pérdida de tiempo durante la ejecución de actividades.

Las políticas como "los patrones generales que tienen por finalidad orientar la acción, dejándoles a los superiores más campo para las decisiones que les corresponden tomar, por lo cual, sirven para enunciar, interpretar o reemplazar las normas concretas". A su vez, plantea que son los medios básicos para autorizar a las personas la ejecución de cierta actividad o función y que dicha actividad sea realizada con el sentido realmente requerido.

Por ende, las políticas de las cuentas por cobrar, son las directrices que fija la organización orientadas a controlar los aspectos referentes al crédito que se otorga a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio, con la finalidad de garantizar el cobro de los mismos en el momento establecido. Existen varias políticas que deben emplearse para el manejo efectivo de las cuentas por cobrar, como lo son: las políticas de crédito, las políticas de administración y las políticas de cobranzas. A continuación, se explican cada una de ellas.

#### **2.1. POLÍTICAS DE CRÉDITO**

"Son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder". Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Son "el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados". Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización.



Asimismo se establece que es la manera como las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes, así como los juicios que se van a considerar para tomar las decisiones y los objetivos de créditos que han de lograrse representados numéricamente". Es importante destacar que las mismas deben ser fruto del consenso entre la participación de los departamentos que juegan un papel importante dentro del crédito comercial. Igualmente debe señalarse que su cumplimiento es obligatorio para todos.

Con base en lo anterior, es evidente la importancia que reviste el establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre la cual se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

## **2.2. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN**

Se plantea que en "todas las compañías deben establecerse políticas administrativas orientadas a la concesión de créditos a los clientes". Entre ellas:

- Protección de la inversión en partidas a cobrar.
- Cobro oportuno de las mismas.
- Mantenimiento de registros.

Con la finalidad de dar cumplimiento a estas actividades, es necesario fijar por escrito y como parte del control interno, políticas de créditos, que enmarquen los deberes y responsabilidades del gerente de crédito, condiciones de créditos, procedimientos de cobranzas, cancelación, entre otros.

Tal como lo plantea el autor, las políticas de administración representan un elemento clave para la organización, debido que constituyen lineamientos que se establecen por escrito y cuyo objetivo está dirigido a los créditos concedidos por la misma, manteniendo un registro oportuno del origen del crédito, vigilando su cobro en el momento previsto y protegiendo la inversión.

Por tal motivo, lo planteado anteriormente es una fuerte significativa de conocimiento para este estudio, lo que hace importante su consideración en el mismo, puesto enmarca aspectos que bien aplicados conllevan al manejo seguro de los créditos y por lo tanto a garantizar la transformación de las cuentas por cobrar en efectivo.

## **2.3. POLÍTICAS DE COBRANZA**

"Son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento". Estos procedimientos se explican a continuación:

- Notificación por escrito: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.
- Llamadas telefónicas: constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.
- Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.

- Mediante agencias de cobranzas: es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.
- Recurso legal: es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

De la misma manera, se plantea que se refieren a "los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida". Es fundamental diseñarlas considerando las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas.

Debemos señalar que "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitranedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados".

De acuerdo con las ideas expuestas, los tres autores coinciden en mencionar que las políticas de cobranza rigen los procedimientos que la empresa emprende para efectuar el cobro de las cuentas por cobrar cuando estas han llegado a su vencimiento. Sin embargo, es necesario ir más allá y considerando lo planteado, señala que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear para antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas, algunas de esas alternativas son simples pero otras poseen un grado más alto de complejidad y de tiempo para que puedan verse los resultados.

## Anexo 6 Memorandum de auditoría

- **Historia de la empresa**

Empresa FREVIUNO CÍA. LTDA.. fue establecida en el año 2013, su agencia principal está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón de Ambato, Huachi Chico, en las calles Antonio Neumane y Rubén Uquillas. La creación de la empresa se llevó a cabo en el cantón de Tisalea, perteneciente a la provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

La organización se dedica exclusivamente a la actividad económica de comercio al por mayor de materiales de construcción, incluyendo piedra, arena, grava y cemento. Esta empresa tiene un capital de \$400.000.00 USD (cuatrocientos mil dólares americanos), dividido en cuatrocientas acciones de mil dólares cada una. En cuanto a su capital social, esta sociedad fue suscrita de la siguiente manera:

- **Información fiscal de constitución**

<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Nombre de la empresa:	Freviuno Cía. Ltda
Ruc:	1891751660001
Dirección:	Antonio Neumane. S/N. Intercepción. Rubén Uquillas. Ambato. Tungurahua.
Fecha de constitución	2013-04-15
Tipo de compañía	Responsabilidad Limitada

- **Base Legal**

La empresa Freviuno Cía Ltda. se encuentra constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada.

Por otra parte, para el funcionamiento de su actividad la entidad se encuentra respaldada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Código de Trabajo

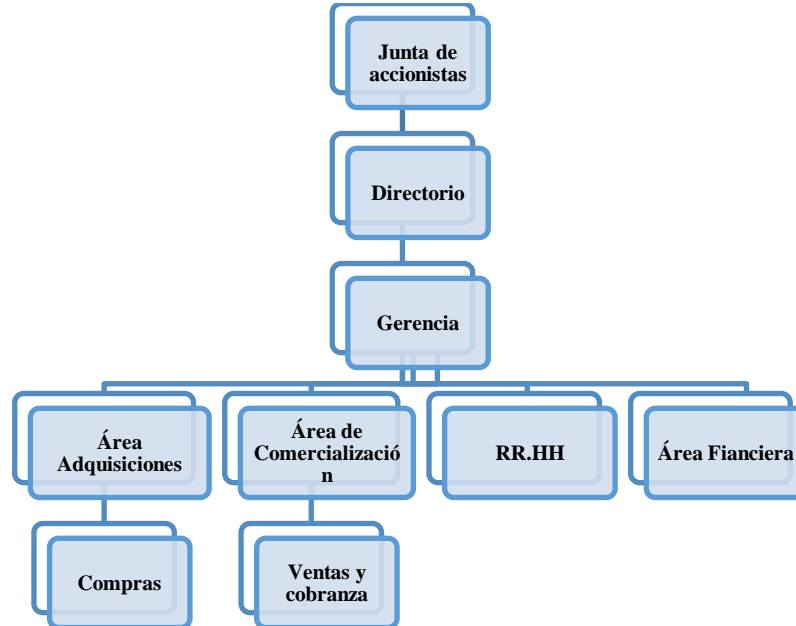
- Código Tributario
- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social IESS
- Ordenanzas Municipales.
- **Lista de autoridades**

<b>ACCIONISTA</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>
FREIRE SANCHEZ MAX JOEL	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA EDITH MARIA	\$ 25.000.00
FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	\$ 200.000.00
LUCAS SANTOS LAURA LEONOR	\$ 25.000.00
VILLALVA CAMINO ANA MARIA	\$ 125.000.00

- **Lista de funcionarios**

Gerente general	Noris Ofelia Sánchez Marreros
Jefe de adquisiciones	Ana Belén Jácome
Jefe de comercialización	Edisson Sailema
Especialista en RR.HH	Narciza Cepeda
Jefe financiero	Israel Salomón Freire Villalva

- **Organigrama estructural**



- **Organización de empleados**

La fuerza laborar directa se encuentra constituida por:

- 1 Auxiliar contable
  - 2 Vendedores
  - 3 Facturadores
  - 4 Bodeguero
  - 5 Transportista
- **Reglamentos e instructivos**

Manual de políticas generales (Anexo)

- **Visión estratégica de la empresa**
- **Misión**

Abastecer de productos de ferretería a las constructoras y familias de la ciudad de Ambato, con un enfoque de calidad tanto en el servicio al cliente como en los productos que ofrecemos, satisfaciendo las necesidades de constructoras y familias de la ciudad de Ambato, sin dejar de lado la responsabilidad social para los grupos vulnerables (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).

- **Visión**

Convertirnos en una empresa ferretera referente en la zona centro del país, especialmente por el talento humano que labora en la empresa, utilizando herramientas tecnológicas que permitan satisfacer de mejor manera a nuestros clientes y a sus necesidades en el campo de la construcción (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).

- **Objetivos empresariales**
- La satisfacción de nuestros clientes externos: Vendiendo productos de excelente calidad y prestigio, brindando un servicio amable; e identificando las necesidades del comprador para poder ofrecer servicios con alto valor agregado.
- La satisfacción de nuestros proveedores: Sosteniendo relaciones duraderas y confiables fundamentadas en la lealtad, reciprocidad, compromiso, entrega, dedicación y amor por la marca, sentimientos que se transmiten a nuestros clientes de almacén y distribuidores.
- La satisfacción de nuestros clientes internos (Nuestro Personal): estableciendo políticas que los hace partícipes de nuestra empresa, quienes en bonificaciones extras reciben un buen porcentaje de nuestra utilidad neta, lo que los convierte prácticamente en socios de



nuestra compañía, también educándolos cada día en administración y valores para convertirlos en futuros empresarios; de los cuales hoy contamos con 15 de ellos, cada uno con su propia empresa (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).





- El cumplimiento a cabalidad de los parámetros tributarios: Los cuales hoy en día se traducen en más de la mitad de las utilidades generadas por la compañía. Aunque la carga es fuerte, somos conscientes que esto hace que puedan existir escuelas, colegios, universidades, hospitales o clínicas y que el Estado tenga recursos para poder funcionar como se debe (FREVIUNO CÍA. LTDA., 2022).
- **Principales actividades institucionales.**

La empresa se dedica a la venta al por mayor de productos de ferretería y construcción. Especialmente, comercializa piedras, gravillas, cuentos etc.

- **Principales clientes**
- CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.
- AUGMENTUN CÍA. LTDA.
- DS CONSTRUCCIONES CA. LTDA
- ASYTEC - MOVED
- DURAMAS CÍA.LTDA.
- PRO-HABITAT S.A.
- CONSTRUCTORA ALDAS MORALES AMCONSRUCT CÍA. LTDA.

- **Línea de Productos**

Producto	Descripción-Marca
	Cemento Selvalegre
	Cemento Chimborazo

	Cemento Campeón
	Cemento Armaduro
	Varilla Recta
	Pintura Duraflex
	Cerámica para pisos
	Gravilla
	Bloques

- **FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
-------------------	----------------------

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con un capital humano con experiencia.</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> <li>• Se elaboran estrategias para optimizar recursos de la empresa.</li> <li>• Capital constituido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe alta demanda de los productos.</li> <li>• Apoyo gubernamental a través de préstamos y bajas tasas de interés.</li> <li>• Nuevas tecnologías para realizar ventas online.</li> <li>• Posibilidad de expansión</li> <li>• Posibilidad de adquisición de tecnología avanzada.</li> </ul>
--	---

---

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Inestabilidad en la adquisición de insumos.</li> <li>• Disminución de la rentabilidad</li> <li>• Liquidez insuficiente para enfrentar deudas.</li> <li>• Disminución del margen de contribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica.</li> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Elevación del desempleo.</li> <li>• Inseguridad social</li> <li>• Elevados índices de delincuencia.</li> </ul>

---

**Elaborado:** Genaro Israel Chimba (2021)

- **Estrategias**

La empresa no cuenta con un plan estratégico establecido.

- **Condiciones de Venta**

Las ventas a crédito se realizan según el volumen de compra y el tipo de clientes. Los clientes más antiguos se les revisa el historial de créditos de la empresa y los nuevos el historial de crédito bancario. Esto permite evaluar el cliente que es apto para otorgar el crédito.

- **Condiciones de Cobro**

Los encargados de ventas son los responsables de elaborar la factura para generar el pago del producto solicitado. En caso de que sea una venta a crédito, el vendedor elabora la prefectura y cuenta con 24h para evaluar el otorgamiento de créditos y pasarle al gerente para su autorización.

- **Políticas**



No cuenta con políticas de créditos y cobranzas, la empresa tiene registrado en un documento, las políticas. Pero no se encuentran bien elaboradas. El documento solo presenta definiciones y no las políticas que deben seguir los empleados para realizar estas actividades. (Anexo

- **Sistema Contable**

Las funciones de administración del sistema SAP ofrece para la empresa la posibilidad de contar con un soporte de información integral para la administración de oficinas. Con este software la entidad de análisis puede combinar puntos de venta, comercio electrónico, zona comercial, precios, promociones, y cadena de suministro. Entre las principales funciones se encuentran: disponer de stock óptimo en almacenes, emitir facturas rápidamente de forma electrónica, tarjetas de fidelidad, administrar ventas, pagos, devoluciones, efectivo e informes.

Anexo 7 Fotos de la empresa



