



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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTAS Y COBRANZAS
DE LA EMPRESA FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA CAMPSANA S.A.”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Autor:

MARITZA CATALINA NIVELÓ GUAMAN
MARÍA DOLORES TORRES ESPINOZA

Director:

ING. PAOLA LEÓN ORDOÑEZ

CUENCA - ECUADOR

2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho cariño a mi esposo Galo y a mi hija Sophia por apoyarme incondicionalmente a cumplir con esta meta. No hay palabras que expresen lo mucho que quiero agradecerles.

Maritza Catalina Niveló Guaman

DEDICATORIA

Luego de culminar mis estudios universitarios, quiero dedicar este trabajo a mis padres, por su ayuda incondicional y por la confianza que depositaron en mí.

De manera especial se lo dedico a mi esposo Francisco y a mi hija Ana Francisca, quienes con su paciencia y amor me han permitido alcanzar los objetivos que me he planteado.

-María Dolores Torres Espinoza.-

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a “Funeraria y Camposanto Santa Ana”, de manera especial al Ing. Simón Toral Chacón por permitirnos la elaboración de esta tesis, así también a la Ing. Paola León Ordoñez por su dirección y constante apoyo antes, durante y después de la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la realización de una auditoría de gestión al departamento de ventas y al departamento de cobranzas de "Funeraria y Camposanto Santa Ana", durante el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio del 2010. El objetivo es evaluar el control interno para conocer el grado de eficiencia, eficacia, ecología, ética, economía, equidad en las operaciones y en el uso de los recursos humanos, tecnológicos y económicos que dispone la empresa, además de determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la administración, leyes, reglamentos y normas que lo rigen.

Este proceso se efectuara en base a la aplicación de las fases de auditoría de gestión que culminará con un informe en el que se presentarán los principales hallazgos con sus respectivas recomendaciones que permitirán mejorar el desempeño de la Empresa.

ABSTRACT

The present research is the implementation of a Management Auditing program to the Sales and Credit-and-Collection Department of “Funeraria Camposanto Santa Ana” during January 1st to June 30, 2010. The purpose is to evaluate the internal control system of the business and to identify the levels of efficiency, efficacy, ecology, ethics, economy and equity of the operations and of the use of the human, technologic and economic resources of the company. An additional point is to determine the level of accomplishment of the goals and objectives proposed by the Administration, the laws, rules and regulations of the company. This process will be carried out taking into consideration the different phases of Management Auditing and will conclude with a report containing the main findings and the respective recommendations with the intention of improving the company’s performance.




Translated by

Diana Lee Rodas

Las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores:

Maritza Catalina Niveló Guaman

María Dolores Torres Espinoza

Índice General

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
1. ASPECTOS GENERALES DE “FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA” .	4
1.1. Introducción.....	4
1.2. Antecedentes históricos de “Funeraria y Camposanto Santa Ana”	4
1.3. Actividad económica de la Empresa.....	6
1.4. Misión.....	6
1.5. Visión	6
1.6. Objetivos.....	7
1.7. Situación actual.....	7
1.8. Organigrama funcional.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	9
2.1. Introducción.....	9
2.2. Auditoría de gestión	9
2.2.1. Definición y alcance	9
2.2.2. Enfoque integral de la auditoría de gestión	11
2.2.3. Objetivos de la auditoría de gestión	12
2.3. Tipos de Auditoría.....	13
2.4. Herramientas de la auditoría de gestión.....	14
2.4.1. Control interno	14
2.4.2. Indicadores de gestión.....	17

2.4.3.	Riesgos y factores	22
2.4.4.	Equipo multidisciplinario	26
2.4.5.	Papeles de trabajo.....	27
2.4.6.	Técnicas de auditoría de gestión	28
2.4.7.	Programas de trabajo.....	31
2.5.	Fases de la auditoría de gestión.....	32
CAPÍTULO III.....		37
3. APLICACIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DEPARTAMENTO DE COBRANZAS		37
3.1.	Fase I: Conocimiento preliminar	37
3.2.	Fase II: Planificación.....	67
3.3.	Fase III: Ejecución de la Auditoría	93
3.4.	Fase IV: Comunicación de Resultados	118
3.5.	Fase V: Seguimiento y Monitoreo	141
CAPÍTULO IV.....		146
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		146
4.1.	Conclusiones y Recomendaciones.....	146
4.2.	Bibliografía.....	149
4.3.	Anexos	149

INTRODUCCIÓN

La época actual se distingue por la velocidad de los cambios organizacionales, de calidad, excelencia, y económicos, así como del capital humano; es por ello que las organizaciones deben estar preparadas y atentas a lo que acontece, por tanto la administración requiere ser eficiente, eficaz y congruente en el desarrollo de sus actividades para afrontar las circunstancias que se presenten, y tomar decisiones oportunas. De ahí la importancia de la mejora continua y la revisión de los procesos que implica la evaluación de las organizaciones. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo la realización de una auditoría de gestión al departamento de ventas y departamento de cobranzas de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Este trabajo académico comprende cuatro capítulos, el primero: se relaciona con los aspectos generales de la empresa, planeación estratégica que constituye el punto de partida de la auditoría de gestión. En el segundo, se estudia los fundamentos teóricos de la auditoría de gestión, tipos de auditoría, las principales herramientas de auditoría, y actividades que se efectúan en las diferentes fases de auditoría de gestión. El tercer capítulo consiste en la aplicación de las fases de auditoría de gestión al **departamento de ventas y al departamento de cobranzas de la empresa**, y en el capítulo final se expondrán las conclusiones y recomendaciones para mejorar los procesos en cada área analizada; esperando con ello contribuir a la optimización de la operatividad de la empresa.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE “FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA”

1.1. Introducción

El objetivo del presente capítulo es el conocimiento íntegro y general de Funeraria y Camposanto Santa Ana; el cual es necesario para el análisis de la situación actual de la empresa, en el que se detallan aspectos como: antecedentes históricos y fecha de constitución, mismos que han sido posibles conocer gracias a la colaboración de los funcionarios de la empresa al relatarnos su historia.

Se conocerá también la principal actividad económica de Funeraria y Camposanto Santa Ana en donde se revisará la misión, visión, objetivos, organigrama funcional de la empresa que son guías indispensables para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia. Finalmente se conocerán las principales leyes y regulaciones a las cuales está sujeta la empresa mediante el Reglamento Interno.

1.2. Antecedentes históricos de “Funeraria y Camposanto Santa Ana”

Fotografía 1.1



Jardines e instalaciones del Parque Cementerio

En el año 1988 el Sr. Don Guillermo Vásquez Astudillo persona muy respetada, conocida y querida en esta ciudad y como presidente de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca, adquiere a la Arquidiócesis de Cuenca un terreno de 5 hectáreas en el sector de Monay, de la parroquia

Huayna Cápac en la ciudad de Cuenca, con el propósito de construir un parque cementerio destinado a la custodia de seres humanos fallecidos, y de esta manera contribuir económicamente al sustento de la Fundación.

En 1997 se constituye la compañía Camposanto Santa Ana, siendo esta su razón social y como razón comercial la de Funeraria y Camposanto Santa Ana. Para su planificación y construcción se realizaron todos los estudios necesarios que luego de contar con las respectivas aprobaciones y permisos de funcionamiento tanto de los departamentos Municipales como de la Dirección de Salud, se iniciaron con las obras de construcción del parque.

La inauguración oficial de Funeraria y Camposanto Santa Ana fue el 2 de noviembre del 2001, demostrando así un aporte de servicio y crecimiento en general a la ciudad y a su población a través de la empresa privada. A la fecha cuenta con 3 oficinas:

- Local Funeraria: Mariano Cueva y Juan Jaramillo (esq.)
- Administración: Av. 12 de Abril 2-05 y Arirumba
- Camposanto: Vía a Santa Teresita (Sector Monay)

El 8 de Abril del 2009, Funeraria y Camposanto Santa Ana considerando el compromiso que tiene con la comunidad doliente y bajo un concepto de responsabilidad social crea el primer Centro de Apoyo al Duelo – CAD; este es un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación.

La administración de la empresa menciona lo siguiente: “este centro fue creado porque el dolor de nuestra gente es también nuestro compromiso y estamos seguros que todas las personas que han perdido a sus seres queridos necesitan atención profesional organizada mediante: talleres, conferencias y consultas personalizadas”.

Las personas encargadas de brindar esta ayuda son un grupo especializado y con disponibilidad de apoyo oportuno. Este es un servicio gratuito que

brinda Funeraria y Camposanto Santa Ana y es para toda la comunidad que lo requiera. Vale recalcar que este servicio es único en Ecuador.

Funeraria y Camposanto Santa Ana es una realidad producto de la unión de ideas, del entusiasmo y dedicación de personas emprendedoras y dinámicas en procura del desarrollo de Cuenca.

1.3. Actividad económica de la Empresa

La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios funerarios y de cementerio. Estos se los puede comercializar de dos maneras:

- **Servicio de pre-necesidad:** Comprar el servicio a tiempo, congelación de precios, puede ser transferible y da tranquilidad al saber que se tiene todo resuelto.
- **Servicio de emergencia:** Comprar el servicio de urgencia, es decir cuando la persona ha fallecido.

1.4. Misión

“Promover a nuestro personal altamente profesional y humano para prestar un servicio excelente y así contribuir mediante nuestro esfuerzo y cuidado a hacer menos dura la pena.”¹

1.5. Visión

“Estamos claramente orientados hacia el mercado, mediante procesos eficientes, efectivos y oportunos que aseguren la satisfacción y permanencia de nuestros clientes, de tal manera que lleguemos a ser la mejor opción y la empresa líder en ayudar a las familias a través del conflicto emocional y financiero que provoca la pérdida de un ser querido.”²

¹ Información obtenida del archivo de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

² Información obtenida del archivo de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

1.6. Objetivos³

- Que los servicios excedan las expectativas de los clientes.
- Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.
- Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.
- Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.

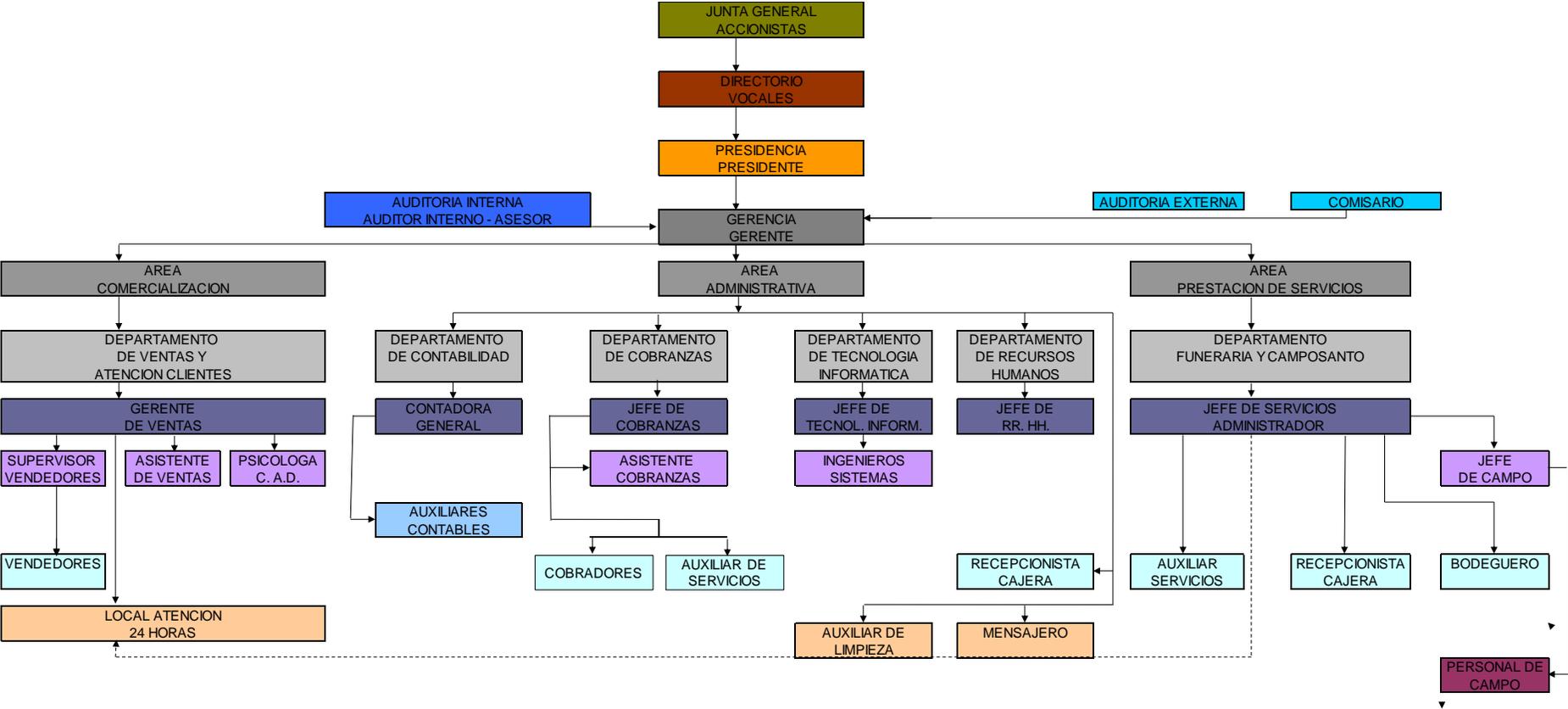
1.7. Situación actual

La empresa es pionera en la prestación de servicios exequiales y unidades de sepultamiento, trabajan con un profundo sentimiento humano, y con un gran compromiso con la comunidad, de tal manera que la ciudadanía pueda contar con una empresa sólida, seria y confiable al momento que se necesite, tratando de hacer menos dura la pena. En la actualidad la participación accionaria de Funeraria y Camposanto Santa Ana es el 56% de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca; el 29% pertenece a Importadora Tomebamba S.A. y el 15% a la I. Municipalidad de la ciudad de Cuenca.

Funeraria y Camposanto Santa Ana está afiliada a "ALPAR", (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales). ALPAR tiene su sede en Medellín-Colombia, y a la "NFDA" (National Funeral Directors Associations) en USA, estas asociaciones se encargan de programar eventos que fomenten la integración del sector funerario en Latinoamérica y el mundo. La empresa se encuentra afiliada también a la FIAT - IFTA que es la Asociación Mundial de Servicios Funerarios, a la Cámara de Comercio de Cuenca y a la Cámara Ecuatoriano - Americana.

³ Información obtenida del archivo de Funeraria y Camposanto Santa Ana

1.8. Organigrama funcional⁴



⁴ Información obtenida del archivo de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Introducción

En el presente capítulo se expone los conceptos básicos de la auditoría de gestión; su definición y alcance, sus objetivos; se conocerá los tipos de auditorías como son la operacional, la financiera, la administrativa, entre otras. Como punto importante se analizarán las herramientas de la auditoría de gestión y todo lo relacionado al control interno, indicadores de gestión, riesgos y factores, técnicas de auditoría.

Para concluir este capítulo se estudiará las fases de auditoría de gestión con una breve descripción de cada una, las mismas que serán aplicadas en el siguiente capítulo.

2.2. Auditoría de gestión

2.2.1. Definición y alcance

“La auditoría gubernamental se puede considerar como el examen que se realiza a dependencias y entidades del sector público a efecto de fiscalizar la correcta aplicación de los recursos y de observar que se ciñan a la normatividad, coadyuvando con ello a la transparencia en la realización de operaciones.”⁵

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el

⁵ AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 171

uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades".⁶

En base al concepto anterior se concluye que la auditoría de gestión es un examen que tiene como finalidad establecer el grado de eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos disponibles, y de los objetivos y metas planteadas por la organización. La auditoría de gestión es una herramienta de apoyo que utiliza la administración de una empresa para detectar aspectos positivos o negativos y poder corregirlos o mejorarlos a través de diferentes recomendaciones.

La auditoría de gestión está dirigida hacia el análisis total o parcial de una empresa, tomando en cuenta los aspectos operativos, financieros y administrativos de la misma; es por esto que el alcance de una auditoría de gestión debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Logro de los objetivos institucionales.
- Cumplimiento de la normatividad tanto general como específica.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos disponibles, y de la eficacia en el logro de los objetivos y metas.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Identificación de procedimientos ineficaces o más costosos; que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Identificar y controlar los riesgos para adoptar las medidas que permitan reducir el riesgo.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- Evaluación del ambiente de control interno sobre el alcance de la auditoría.

⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 28

2.2.2. Enfoque integral de la auditoría de gestión⁷

“La auditoría de gestión se debe realizar con un enfoque integral, por tanto se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia, y una auditoría de tipo gerencial-operativo y de resultados”.

- **Auditoría de economía y eficiencia:** está orientada a la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente y provechosa en la producción de bienes o servicios; es decir aumentar la productividad con la utilización mínima de recursos.
- **Auditoría de eficacia:** está enfocada a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados de una entidad, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- **Auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados:** evalúa la gestión en base al cumplimiento de objetivos y metas, mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes o servicios.

Además la auditoría de gestión se enfoca en otros aspectos como:

- **Ecología:** consiste en la revisión y análisis del impacto ambiental.
- **Equidad:** consiste en la distribución de recursos, bienes o servicios en igualdad de condiciones.
- **Ética:** basada en los principios y valores.

⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 30

2.2.3. Objetivos de la auditoría de gestión

Los principales objetivos y propósitos según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.

2.3. Tipos de Auditoría

AUDITORÍA	OBJETIVO Y NORMATIVIDAD
Financiera	Examen y revisión de estados financieros.
Fiscal	Verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias, de acuerdo con la normativa del Estado.
Operacional	Revisar el desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos con base en los lineamientos fijados.
Administrativa	Evaluar la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está determinada por el conocimiento de esta disciplina.
Informática	Revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el Hardware y el Software.
Integral	Evalúa la eficacia y eficiencia, así como la toma de decisiones, su repercusión y resultados.
Ambiental	Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales.
Calidad	Evalúa tanto la calidad del producto o servicio como la del proceso, de acuerdo con la normatividad establecida por esta disciplina.
Social	Evalúa en forma fiel la actitud y comportamiento social del negocio, con base en las normas de ética y sociales.
Gubernamental	Examina operaciones de diferente naturaleza en entidades y dependencias del Sector Público, con base en preceptos de índole constitucional.

Fuente: AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 16

2.4. Herramientas de la auditoría de gestión

2.4.1. Control interno⁸

El control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección, administración y el resto del personal de una entidad, con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia. Deberían ser "incorporados" y no "añadidos". La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de la calidad.

El control interno no se trata únicamente de manuales, políticas y otras normativas, ya que es llevado a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

La estructura de control interno permite lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

⁸ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 35

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia en el personal, minimizando los errores humanos y detectando cuando se produzcan.
- Minimizar hechos irregulares o detectarlos cuando se produzcan.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas, por tanto las organizaciones de profesionales de América en el área de la auditoría elaboraron a lo largo del tiempo diferentes programas de control que se exponen a continuación:

PROGRAMA DE CONTROL	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONCEPTO
C.O.S.O	2002	<p>Guía para la evaluación de la gestión o administración responsable, eficiente y efectiva de la organización. Se conoce como C.O.S.O. al documento "Internal Control Integrated Framework" editado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.</p> <p>El COSO identifica cinco componentes del control interno que requieren estar establecidos e integrados para asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Valoración de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión y monitoreo
M.I.C.I.L	2004	<p>Marco Integrado para Latinoamérica. Modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes Empresas.</p>
C.O.S.O II	2004	<p>Incorpora objetivos estratégicos a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.</p> <p>Añade tres objetivos al sistema de control interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos. • Identificación de Eventos. • Respuesta a los Riesgos. <p>Puntualiza la importancia del</p>

		establecimiento de estrategias y el manejo global de los riesgos en la organización.
C.O.R.R.E	2006	Control de Recursos y Riesgos en Ecuador. Es una adaptación del C.O.SO II a la realidad ecuatoriana, ya que es un híbrido que contiene al C.O.S.O y M.I.C.I.L

Fuente: ANDRADE TRUJILLO, Mario. Perú 2006.

Beneficios del control interno

- Se consideran medios que favorecen el logro de metas y objetivos y sirve de ayuda a la gerencia.
- Es un medio que integra al personal con los objetivos
- Ayuda al personal a medir su desempeño y mejorarlo
- Ayuda a evitar las tentaciones de fraude
- Facilita a los directores demostrar cómo han aplicado los recursos y logrado los objetivos.

Tipos de control: (Diseñados para cumplir varias funciones)

- **Preventivos:** Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan.
- **Detectivos:** Identifican los eventos en el momento en que se presentan.
- **Correctivos:** Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.
- **Directivos:** Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Esta más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

2.4.2. Indicadores de gestión

Las actividades que se realizan en una organización requieren 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 ello es

necesario el uso de los indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la Empresa en base a lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Los indicadores de gestión buscan señalar cuál es la situación y tendencia de cambios presentados en los objetivos y las metas previstas. Los indicadores de gestión permiten medir:

- La eficiencia, eficacia y economía de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes y servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes o usuarios.
- La relación con la visión, objetivos y metas planteadas por la organización.

Ventajas de los indicadores de gestión

- Motivar al equipo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir con el desarrollo empresarial.
- Impulsar la ética, eficiencia, eficacia y productividad para generar innovación.

Clasificación de los indicadores⁹

- a)** Cuantitativos y Cualitativos
- b)** De uso Universal
- c)** Globales, Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

⁹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 70

- a) Indicadores cuantitativos:** son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos:** 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.

De uso universal

Los indicadores de gestión para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos, cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información:** Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- b) Indicadores estructurales:** Permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.
- c) Indicadores de recursos:** Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:
- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.

- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

d) Indicadores de proceso: Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

e) Indicadores de personal: Se refieren a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirve para establecer el grado de eficiencia y eficacia respecto a:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

f) Indicadores Interfásicos: Se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.

- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren a:

- Atención al cliente usuario:
- Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- Comportamiento gerente público: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

g) Indicadores de aprendizaje y adaptación: Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Estos indicadores son importantes porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás.

Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

Globales, funcionales y específicos

a) Indicadores globales: Miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión.

2.4.3. Riesgos y factores

Riesgo: Es la probabilidad de ocurrencia de un suceso que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

El riesgo dependerá de:

- El criterio profesional del auditor,
- Regulaciones legales y profesionales,
- Identificar eventos con errores significativos.

Definiciones de riesgos

RIESGO	DESCRIPCIÓN
Riesgo del entorno	El riesgo del entorno surge cuando hay fuerzas externas que podrían afectar la viabilidad del modelo de negocios de la empresa, incluyendo los aspectos básicos que guían los objetivos globales y estrategias que definen a ese modelo.
Riesgo de Procesos	<p>El riesgo de procesos es el riesgo que los procesos de negocios de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No están adquiriendo, administrando, renovando y disponiendo eficazmente los recursos del negocio. - No están claramente definidos. - No están alineados con sus estrategias. - No están operando eficaz y efectivamente para satisfacer las necesidades del cliente. - No están creando valor. - Están diluyendo el valor al exponer activos financieros, físicos, información e intelectuales importantes a pérdidas, riesgos, malversación o mal uso inaceptables. <p>Estos riesgos afectan el éxito con que la empresa ejecuta a su modelo comercial.</p>
Riesgos Financieros	<p>El riesgo financiero es el riesgo que los flujos de caja y activos financieros no se manejan de manera costo efectivo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la disponibilidad del efectivo. - Reducir la incertidumbre de los riesgos de tipo de cambio, tasas de interés, crédito y otros. - Mover fondos rápidamente y sin la pérdida de valor a dondequiera que ellos sean más necesarios.

Riesgo de Información de Gestión	<p>El riesgo de información para la toma de decisiones es el riesgo de que la información utilizada para apoyar la ejecución del modelo de negocios, la generación de reportes internos y externos sobre la performance y la evaluación continua de la efectividad del modelo de negocios de la empresa no sea relevante o confiable. Estos riesgos se relacionan con todos los aspectos de las actividades de creación de valor de la empresa.</p>
Riesgo de Dirección	<p>Es el riesgo que los gerentes y empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No están debidamente liderado. - No saben qué hacer. - Excedan los límites de su autoridad asignadas. - Se le incentiva a hacer lo incorrecto.
Riesgo de Tecnología de Información	<p>El riesgo de que la tecnología de información usada en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No está operando según lo planeado. - Está comprometiendo la integridad y confiabilidad de los datos e información. - Exponen activos importantes a pérdidas o mal empleo. - No soporta apropiadamente los procesos críticos.
Riesgos de Integridad	<p>El riesgo de integridad es el riesgo de fraude gerencial, fraude de personal, actos ilegales y actos no autorizados, los cuales podrían resultar en la pérdida de reputación en el mercado.</p>

Fuente: VILLACORTA CAVERO, Armando,

En este tipo de auditoría existen tres componentes de riesgo:

1. **Riesgo inherente:** es la probabilidad de que ocurran errores o desviaciones en las diferentes áreas o actividades de la empresa. Este tipo de riesgo siempre está presente en la organización y no se puede eliminar sino sólo reducir los efectos que puede causar.

Factores que afectan al riesgo inherente:

- Número de operaciones,
- Experiencia en auditoría anteriores,
- Rotación de administradores,
- Importancia monetaria,
- Naturaleza del negocio,
- Integridad de las personas.

2. Riesgo de control: Este tipo de riesgo se da cuando existen errores o desviaciones en la información financiera, administrativo, producción, técnica y operacional, a pesar de los controles existentes.

El riesgo de control se da después de que se ha implementado el control interno en la empresa y como consecuencia afecta a la calidad de los procedimientos.

Factores que afectan al riesgo de control:

- Cumplimiento o incumplimiento de controles claves de los procesos dentro de cada área.

3. Riesgo de detección: Una vez establecidos los procedimientos de auditoría, el auditor no detecta los errores y desviaciones de la información financiera, administrativa, técnica y operacional.

Factores que afectan al riesgo de detección:

- Experiencia del auditor,
- Conocimiento del auditor,
- Falta de información,
- Procedimiento inadecuado de auditoría,
- Mala determinación del tamaño de la muestra.

2.4.4. Equipo multidisciplinario

El equipo multidisciplinario a conformarse para ejecutar la auditoría de gestión dependerá de la naturaleza de la empresa y de las áreas que serán examinadas. El equipo está conformado por auditores profesionales y por especialistas en otras áreas como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, etc.

Se debe considerar dos aspectos básicos al designar el personal para la auditoría:

- 1. Calidad del personal:** dependerá de su nivel de preparación técnica y de su calidad humana.
- 2. Cantidad de personal:** dependerá de las condiciones particulares de cada caso, la práctica recomienda nombrar al menos dos personas que integren el equipo de trabajo.

Auditores

Se designa al jefe de grupo y al supervisor siendo éstos los más experimentados y que tendrán la máxima responsabilidad de la auditoría de gestión; este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.¹⁰

Especialistas

Este grupo de personas deben tener independencia, e imparcialidad con relación a la empresa que se está examinado, para obtener mayor confianza en la auditoría que se realiza.¹¹

¹⁰ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 34

¹¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 34

Equipo de trabajo de la auditoría

Gerente	Supervisor	Auditor
De tipo ejecutivo	Coordinación	Operativo
Asesoría	Orientador-Ejecutor	Verificación
Relaciones con primer nivel (entrevistas)	Entrevistas interfuncionales	Recolección de información
Planeación	Planeación	Clasificación de datos
Diseño de programa de auditoría	Participación en diseño de programa	Atención al programa
Formulación de calendarización (avances)	Seguimiento de programas	Registro de datos
Liderazgo	Liderazgo	Integración de expediente
Creatividad	Estudio de soluciones	Archivo
Presentación del pre-informe e informe	Participación en pre-informe e informe	Participación en pre-informe e informe
Presentación del informe		

Fuente: AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 66

2.4.5. Papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”.¹²

¹² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 60

Por tanto los papeles de trabajo son cédulas elaboradas por el auditor que sustentan los hallazgos encontrados en la auditoría, y sirven como fundamento y respaldo del informe que ha de realizar el auditor. En estos documentos el auditor registrará la información obtenida y sus conclusiones a través de la aplicación de pruebas y análisis. La calidad del papel de trabajo determinará o incidirá en la calidad y calificación del auditor.

Pueden incluir: programas de trabajo, documentos de la empresa o de terceros, comentarios preparados por el auditor, cartas de confirmación.

Propósitos de los papeles de trabajo¹³

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

2.4.6. Técnicas de auditoría de gestión

En la auditoría de gestión para utilizar las técnicas adecuadas, es necesario el criterio profesional del auditor para obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que sustenten las conclusiones y recomendaciones elaboradas por el auditor.

A continuación se expone una síntesis de las técnicas más utilizadas en la auditoría de gestión:

¹³ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 60

Técnica	Tipo
Ocular	<p>Comparación: Determinan las semejanzas o diferencias de dos o más hechos, comparando los resultados de la Auditoría con normas y técnicas establecidas para emitir un informe. Se utiliza en las Fases III y IV.</p>
	<p>Observación: Verificación visual realizada por el auditor durante la ejecución de la Auditoría. Se utiliza en las Fases I, II y III.</p>
	<p>Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación dentro de un proceso o entre procesos, a fin de conocer y evaluar la ejecución del mismos. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
Verbal	<p>Encuesta: Se realiza directamente o por correo a los funcionarios de la Empresa, mediante el uso de cuestionarios con el objetivo de obtener información. Los resultados obtenidos deben ser tabulados. Se utiliza en la Fase III.</p>
	<p>Entrevista: El auditor se entrevista con funcionarios de la Empresa auditada y terceros para obtener información, esta debe ser formal y personal. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
	<p>Indagación: Es una manera informal de buscar información a través de conversaciones o averiguaciones directas con funcionarios de la Empresa auditada o terceros. Se utiliza en las Fases I y III.</p>

Escrita:	Análisis: Es la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las partes que conforman un proceso para establecer su conformidad con normas y técnicas hasta llegar a una deducción lógica. Se utiliza en las Fases I, II, III, y V.
	Confirmación: Comunicación escrita por parte de los funcionarios ajenos a la empresa que participan en las operaciones de la entidad auditada, para verificar la veracidad de los registros y documentos sujetos a examen. Se utiliza en la Fase III.
	Conciliación: Es la comparación entre dos partes relacionadas mediante el análisis de la información obtenida. Se busca la veracidad de los registros, informes y resultados. Se utiliza en la Fase III.
	Tabulación: Es la agrupación de los resultados importantes obtenidos en los elementos examinados para poder llegar a conclusiones. Se utiliza en la Fase III.
Documental:	Comprobación: Consiste en verificar la existencia, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas en la Empresa a través del examen de la documentación de respaldo. Se utiliza en las Fases I y III.
	Cálculo: Verificación matemática mediante fórmulas para tener exactitud en los datos. Se utiliza en la Fase III.
	Revisión selectiva: Recopilación de los elementos más importantes con el propósito de analizar los aspectos que no son normales y requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la Auditoría. Se utiliza en las Fases I y III.
Física:	Inspección: Es la unión de varias técnicas tales como: indagación, observación, comparación rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Se utiliza en la Fase III.

Fuente: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 60

2.4.7. Programas de trabajo

“Un programa de trabajo es el documentos formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; éste incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado.”¹⁴

“Los programas de auditoría son elaborados por el auditor, con el propósito de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que seguirán en la fase de ejecución o trabajo de campo. Es un esquema secuencia y lógico que no por ello, puede ser modificado y que además permite el seguimiento y supervisión de la labor.”¹⁵

El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será la guía de trabajo en la fase de ejecución.

Características de los programas de trabajo¹⁶

- Sustentar el programa de auditoría.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- Estar firmados por la persona que los prepara.
- Ser revisados por el coordinador del equipo de auditores.
- Ser completos y precisos para apoyar los hallazgos. Conclusiones y recomendaciones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.

¹⁴ AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 72

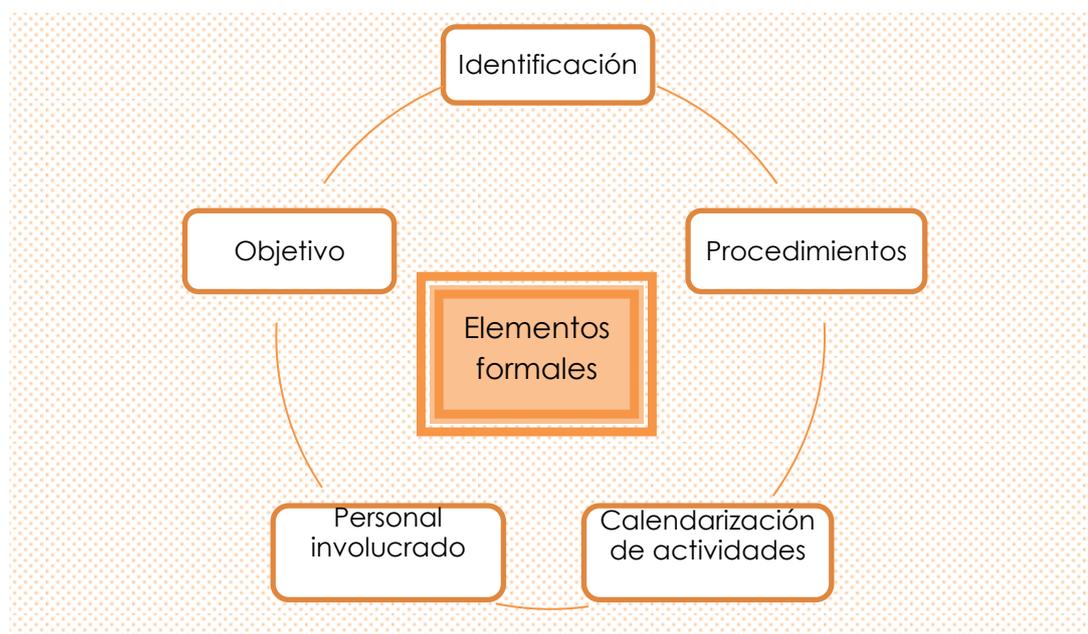
¹⁵ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 190

¹⁶ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 114

Ventajas de la utilización de los programas de trabajo¹⁷

- Representa la guía formal para la realización de la auditoría.
- Permite la retroalimentación del personal.
- Establece un lenguaje común entre el equipo de trabajo.
- Permite actuar en situaciones imprevistas.
- Detecta variaciones de tiempo (lo programado y lo real).
- Permite dar seguimiento a la planeación de la auditoría.

Estructura formal del programa



Fuente: AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 73

2.5. Fases de la auditoría de gestión

Las fases son los procedimientos que se deben cumplir para realizar de una manera eficiente y ordenada la Auditoría de Gestión. Estas Fases pueden variar dependiendo de cada país, en el presente trabajo se consideran las fases establecidas por la Contraloría General del Estado del Ecuador, ya

¹⁷ AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 76

que el sector privado de nuestro país no cuenta con un Manual de Auditoría de Gestión como sucede en el sector público, y se describen a continuación:

- Conocimiento Preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento

Fase I: Conocimiento preliminar.

“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”.¹⁸

Actividades:

- Visita a las instalaciones, para conocer el funcionamiento de la organización.
- Revisión de los archivos corriente y permanente que sustenten el funcionamiento de la Empresa para conocer: la visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos, la actividad principal, la situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos.
- Establecer los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que permitan evaluar la gestión de la Empresa; detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Evaluar la Estructura de Control Interno para obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno.

¹⁸ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002 pág. 108

- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.
- Esta fase se caracteriza por la obtención de información necesaria para la planificación del trabajo que se va a ejecutar en el examen de la gestión de la empresa.

Fase II: Planificación.

“La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.”¹⁹

Actividades:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación de Control Interno de la Empresa a ser auditada tomando en cuenta la calificación de riesgo de la Auditoría que son: inherente, de control, de detección y, otras clases de riesgos.
- Los resultados obtenidos servirán para:
 - a) Planificar la auditoría de gestión;
 - b) Preparar un informe sobre el control interno.
- El equipo multidisciplinario elabora un memorando de Planificación.

¹⁹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 133

- Elaboración de programas de auditoría que incluyan objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría de conformidad con las seis “E’s” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética, Equidad y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse.

Esta fase permite determinar el alcance y la naturaleza del examen, el personal que se requiere, el plazo para la ejecución de la Auditoría y los principales componentes. Finalmente se elaboran los programas de trabajo de auditoría.

Fase III: Ejecución de la auditoría.

“El desarrollo representa la implicación misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación. En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de esta, y la detección de hallazgos y la identificación de evidencias”.²⁰

El resultado de esta aplicación permite sustentar los hallazgos cuyos atributos son:

Condición: Aspecto positivo o negativo que se determina.

Criterio: Normas, leyes, indicadores.

Causa: Motivo por el cual la condición no cumple con el criterio.

Efecto: Consecuencia de que la condición no cumpla con el criterio.

Actividades:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente.
- Preparación de los papeles de trabajo.

²⁰ AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 46

- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
- Definir la estructura del informe de auditoría.

Fase IV: Comunicación de resultados.

Esta fase debe darse en todas las etapas del trabajo de auditoría con el objetivo de tomar medidas correctivas. Se prepara un informe final que debe contener tanto hallazgos positivos como negativos encontrados. Además la comunicación debe ser oportuna según los hallazgos encontrados.

Actividades:

- Redactar el borrador del informe de auditoría por parte del equipo multidisciplinario con el objeto de reforzar y mejorar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Realización del informe final y comunicación de los resultados.

Fase V: Seguimiento.

Al concluir la auditoría de gestión a la empresa se elabora un plan de trabajo para implementar las recomendaciones, en donde se debe incluir un seguimiento para verificar el cumplimiento de las mismas con el objetivo de que se den las acciones correctivas a las deficiencias encontradas.

Actividades:

- Comprobar que los hallazgos obtenidos estén siendo monitoreados para que tengas sus respectivas acciones correctivas.
- Realizar una comprobación de mejoramiento de los elementos de gestión: seis E's.
- Determinar los responsables de los daños físicos o económicos y su mejora en el tiempo.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

3.1. Fase I: Conocimiento preliminar

Orden de trabajo provisional

Oficio No. 1

Orden de trabajo No. 1

Fecha: Cuenca, 10 de enero de 2011

Señores

Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Maritza Niveló Guaman

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Paola León Ordoñez

JEFE DE EQUIPO

María Dolores Torres Espinoza

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de auditoría externa para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la "auditoría a la gestión de los departamentos de ventas y cobranzas", de la "Funeraria y Camposanto Santa Ana".

El alcance del examen cubre los últimos seis meses comprendiéndose los meses de enero a junio del 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores

externos) del componente del área de ventas y cobranzas. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría. De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 58 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

María Dolores Torres Espinoza
AUDITOR GENERAL

**NOTIFICACIÓN DE INICIO DE UNA AUDITORÍA A FUNERARIA Y CAMPOSANTO
SANTA ANA**

OFICIO No. 2

Asunto: Notificación inicio de examen

Cuenca, 11 de Enero del 2011

Señor

Ingeniero

Simón Toral Chacón

GERENTE GENERAL

Funeraria y Camposanto Santa Ana

Presente

De nuestras consideraciones:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 2 del Reglamento Interno de Camposanto Santa Ana Campsana S.A., notifico a usted, que la Unidad de Auditoría externa, iniciará el examen especial al departamento de ventas y al departamento de cobranzas, por el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio del 2010.

Los objetivos específicos del examen son:

- Evaluar el control interno.
- Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, ecología, ética, economía, equidad.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar la utilización adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.
- Controlar el manejo de los recursos en cantidad y calidad adecuada.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoras: Maritza Catalina Niveló Guaman (Supervisor), Paola León Ordoñez (Jefe de Equipo) y María Dolores Torres Espinoza (Auditor), por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

María Dolores Torres Espinoza
AUDITOR GENERAL

CEDULA NARRATIVA

Una vez aprobada la solicitud para realizar una auditoría de gestión a Funeraria y Campo Santa Ana, mediante oficio # 001 fue emitida la orden de trabajo en donde se identifica el departamento de ventas y el departamento de cobranzas como los componentes a examinarse y se formaliza un compromiso para que el personal de la empresa provea las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. El alcance de la auditoria comprende el periodo desde 01 de enero al 30 de junio de 2010.

Se realizó la visita a la Empresa, en donde se entrevistó al Ing. Simón Toral Chacón, quien suministro información general de la empresa que se detalla a continuación:

La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios funerarios y de cementerio. Estos se los puede comercializar de dos maneras:

- **Servicio de pre-necesidad:** Comprar el servicio a tiempo, congelación de precios, puede ser transferible y da tranquilidad al saber que tiene todo resuelto.
- **Servicio de emergencia:** Comprar el servicio de urgencia, es decir cuando la persona ha fallecido.

Las ventajas competitivas de Funeraria y Camposanto Santa Ana son:

1. Su personal altamente calificado y preparado. Su experiencia,
2. Su infraestructura: moderna, amplia. Cuenta con propios recursos: casa de funerales, auto carrozas, equipos funerarios especiales para traslados, salas de velación, centro tanatológico, (único en Cuenca), capilla y templo ceremonial, unidades de sepultamiento, ambulancia auxiliar, parqueadero para 300 vehículos, horno crematorio, centro de apoyo al duelo, expatriaciones y repatriaciones hacia y desde cualquier lugar.
3. Servicios integrales, todo en el mismo lugar.

Funeraria y Camposanto Santa Ana implementa un tipo de control y supervisión directo, es decir del jefe inmediato a los subordinados a su cargo, y de gerencia a los jefes departamentales, en base a la planificación de cada departamento. No se ha establecido una estructura de control interno.

La empresa tiene tres áreas claramente definidas: comercial, administrativa y operativa (prestación de servicios).

Cuenta con cinco departamentos:

- **Departamento de Ventas y atención a clientes:** Se encarga de dar toda la información necesaria personal o por teléfono, y cobran las cuotas en caso de crédito.
- **Departamento de Contabilidad:** Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestales.
- **Departamento de Cobranzas:** Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.
- **Departamento de Tecnología Informática:** Se encarga de ofrecer los servicios de Informática proporcionando servicios de soporte técnico, desarrollo de sistema, asesoría técnica, administrador de base de datos etc. que soliciten las áreas técnicas y administrativas de la empresa.
- **Departamento de Funeraria y Camposanto:** parque cementerio.
- **Departamento de Recursos Humanos:** creado desde junio de 2010, la función es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

La contratación del personal se la realiza bajo la modalidad de plazo fijo, constituyendo los primeros noventa días período de prueba, tiempo en el que cualquiera de las partes lo puede dar por terminado.

En este tiempo de prueba, la empresa evalúa el desempeño del empleado, su avance en las labores y tareas encomendadas de acuerdo al cargo, si se ha adaptado adecuadamente en el puesto respecto del clima y ambiente laboral, si aporta positivamente, si cumple con los requerimientos del perfil del puesto, entre otros aspectos. Actualmente laboran 50 empleados en la Empresa.

Funeraria y Camposanto Santa Ana programa una capacitación periódica previa coordinación de gerencia general con los jefes departamentales según las necesidades y requerimientos que se presenten; a partir de la misma se toman acciones correctivas y se implementan objetivos, de tal manera que la enseñanza y el aprendizaje obtenido sean de utilidad para el empleado y su desempeño en el puesto de trabajo, generando un mayor compromiso para con la empresa.

Funeraria y Camposanto Santa Ana no cuenta con un buzón de sugerencias interno; pero para los clientes realiza una "evaluación de satisfacción" que se basa en testimonios escritos una vez recibido el servicio.

VISITA PREVIA

1) Nombre de la Entidad: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componentes: Departamentos de ventas
Departamento de cobranzas.

2) Dirección: Av. 12 de Abril 2-05 y Arirumba.

3) Teléfono: 2888393 – 087736735

4) Fecha de creación: 2-Noviembre-2001

5) Organigrama estructural: Junta General, Directorio, Presidencia, Gerencia, Área Administrativa, Área de Comercialización, Área de Prestación de Servicios.

6) Objetivos de la Entidad:

- Que los servicios excedan las expectativas de los Clientes.
- Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.
- Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.
- Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.

7) Funcionarios y Ex funcionarios principales:

Ing. Simón Toral Chacón

Ing. María Fernanda Rubio

Ing. Isabel Giraldo (ex funcionaria)

Ing. María Eugenia Abril Vásquez

Ing. Carmita Arias

Ing. María Isabel Castillo

Ing. Doris Alvarado Chiriboga.

8) Sistema de Control Interno: no existe un sistema de control interno definido como tal, sin embargo existen medidas de control interno como: Funeraria y Camposanto Santa Ana implementa un tipo de control y supervisión directo, es decir del jefe inmediato a los subordinados a su cargo, y de gerencia a los jefes departamentales, en base a la planificación de cada departamento.

9) Recursos y tiempo requerido:

1) Recursos que se requieren:

Humanos:

Auditor general:	María Dolores Torres Espinoza
Supervisor:	Maritza Niveló Guaman
Jefe de equipo:	Paola León Ordoñez

Materiales:

Computador, scanner, cámara fotográfica y de video, útiles de oficina.

2) Tiempo estimado: 4 meses

Calendario: 120 días

Días Laborables: 58 días

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 10

Fuente: Ing. Simón Toral Chacón; Gerente de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

Plan estratégico

Misión:

"Promover a nuestro personal altamente profesional y humano para prestar un servicio excelente y así contribuir mediante nuestro esfuerzo y cuidado hacer menos dura la pena."

Visión:

"Estamos claramente orientados hacia el mercado, mediante procesos eficientes, efectivos y oportunos que aseguren la satisfacción y permanencia de nuestros clientes, de tal manera que llegemos a ser la mejor opción y la empresa líder en ayudar a las familias a través del conflicto emocional y financiero que provoca la pérdida de un ser querido."

Objetivos:

- Que los servicios excedan las expectativas de los Clientes.
- Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.
- Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.
- Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.

Metas:

- En el año 2010, llegar a ser la empresa No. 1 en servicios funerales.
- En el año 2010, contar con personal altamente comprometido con los objetivos de la Empresa.

- En el año 2010, contar con personal altamente calificado y capacitado.
- En el año 2010, ampliar el mercado actual.

Estrategias:

- Realizar una evaluación de satisfacción.
- Brindar un trato humano al personal.
- Realizar capacitaciones periódicas.
- Brindar un buen trato al cliente.

Acciones:

- Esta evaluación de satisfacción está basada en testimonios escritos que se realizan a los clientes una vez recibido el servicio.
- Paseos, Frases motivadoras, carteleras, pizarras informativas.
- Convocar a la capacitación, Verificar asistencia.
- Brindar precios accesibles, promociones, pago en cuotas.

Políticas: Según reglamento interno de Camposanto Santa Ana.

Valores:

- Integridad,
- Honradez,
- Prudencia,
- Confidencialidad,
- Cooperación,
- Responsabilidad,
- Lealtad.

Diagnóstico F.O.D.A.

Componente: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Personal calificado y preparado. Infraestructura: (moderna, amplia). -Recursos propios: (servicios integrales). -Publicidad en diferentes medios de comunicación. -Cuenta con evaluación de satisfacción para clientes. -Atención las 24 horas del día.	-Plan estratégico desactualizado e incompleto. -No cuenta con buzón interno de sugerencias para empleados.	-Ubicación. -Afiliados a organismos internacionales. -Demografía.	-Inestabilidad política. -Condiciones económicas del mercado.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

Matriz de análisis organizacional de factores internos.

Componente: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Personal calificado y preparado	25%	Fortaleza	4	1
Infraestructura: (moderna, amplia)	30%	Fortaleza	4	1,2
Recursos propios: (servicios integrales)	15%	Fortaleza	4	0,6
Publicidad en diferentes medios de comunicación	5%	Fortaleza	4	0,2
Atención las 24 horas del día	3%	Fortaleza	4	0,12
Cuenta con evaluación de satisfacción para clientes	5%	Fortaleza	3	0,15
No cuenta con planeación estratégica	15%	Debilidad	2	0,3
No tiene buzón de sugerencias para empleados	2%	Debilidad	2	0,04
TOTAL	100%			3,61
MARGEN MÍNIMO DE SEGURIDAD: 2.5				
ESCALA DE VALORES:	1 Debilidad Grave		3 Fortaleza menor	
	2 Debilidad Controlable		4 Fortaleza mayor	

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres en base a ponderación realizada con el Ing. Simón Toral, Gerente de la Empresa.

Matriz de análisis organizacional de factores externos.

Componente: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Ubicación	25%	Oportunidad	4	1
Afiliados a organismos internacionales	30%	Oportunidad	4	1,2
Demografía	15%	Oportunidad	3	0,45
No hay barreras de entrada al mercado	5%	Amenaza	2	0,1
Inestabilidad política	15%	Amenaza	2	0,3
Condiciones económicas del mercado	10%	Amenaza	2	0,2
TOTAL	100%			3,25
MARGEN MÍNIMO DE SEGURIDAD: 2.5				
ESCALA DE VALORES:	1 Amenaza grave		3 Oportunidad menor	
	2 Amenaza controlable		4 Oportunidad mayor	

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres en base a ponderación realizada con el Ing. Simón Toral, Gerente de la Empresa.

ANÁLISIS F.O.D.A

Evaluación de factores internos: el análisis de la matriz nos permite evaluar las fortalezas y debilidades importantes de Funeraria y Camposanto Santa Ana, tomando en cuenta que los ponderaciones asignados a cada elemento fueron establecidos a criterio del Gerente de la Empresa.

El resultado obtenido de la calificación ponderada es 3.61 es decir mayor a 2.5 que es el margen mínimo de seguridad, lo que significa que la Empresa posee mayores fortalezas frente a las debilidades de la misma.

Evaluación de factores externos: el análisis de la matriz nos permite evaluar las amenazas y oportunidades importantes de Funeraria y Camposanto Santa Ana, tomando en cuenta que las ponderaciones asignados a cada elemento fueron establecidos a criterio del Gerente de la Empresa.

El resultado obtenido de la calificación ponderada es 3.25 es decir mayor a 2.5 que es el margen mínimo de seguridad, lo que significa que la Empresa posee mayores oportunidades frente a las amenazas.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO C.O.R.R.E.**Entidad:** Funeraria y Campo Santo Santa Ana**Tipo de examen:** Auditoría de gestión

Hoja # 1

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La empresa cuenta con un código de ética?		X		Reglamento interno
¿La administración cumple con el código establecido?	X			Dando ejemplo
¿Considera Ud. que hay integridad con las personas que trabaja?	X			
¿Se conoce algún acto de abuso por parte de los jefes departamentales?		X		
¿Las relaciones externas con los clientes, proveedores y auditores, se basan en la honestidad y equidad?	X			
¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	X			
¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos que propicia la administración?	X			
¿Se conoce de algún acto fraudulento que involucre a los empleados?		X		
¿Se ha propiciado la creación de un comité para tratar problemas de gestión empresarial?		X		Empresa pequeña
¿La administración exige el cumplimiento de los objetivos planteados?	X			
¿La empresa fomenta una cultura de responsabilidad?	X			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO C.O.R.R.E.**Entidad:** Funeraria y Campo Santo Santa Ana**Tipo de examen:** Auditoría de gestión

Hoja # 2

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Existen políticas de responsabilidad para todos los niveles de la empresa?	X			Reglamento interno
¿Existen mecanismos de responsabilidad para los procesos existentes?	X			Reglamento interno
¿La empresa posee estructura jerárquica?	X			Tres departamentos
¿La empresa como conjunto tiene un plan operativo anual?		X		
El personal ¿desempeña sus actividades según su profesión?	X			
¿Existen mecanismos de protección para el denunciante de hechos fraudulentos?		X		
¿La administración difunde las políticas, objetivos, estrategias, etc.?	X			Carteleras, correo electrónico.
¿Existe soporte para el cumplimiento de políticas como: hora de llegada, remuneración, capacitación, etc.?	X			Reglamento interno
¿Existen políticas para realizar actividades de integrar las áreas de la empresa?	X			
¿Se elaboran informes con los resultados de lo planeado y lo realmente ejecutado?	X			
¿Existen sanciones en caso de no cumplir con el reglamento interno?	X			
¿Se conoce de algún tipo de sanción a los empleados?		X		

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO C.O.R.R.E.**Entidad:** Funeraria y Campo Santo Santa Ana**Tipo de examen:** Auditoría de gestión

Hoja # 3

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La empresa cuenta con misión aprobada por la administración?	X			Desactualizada
¿Se han formulado claramente los objetivos que la empresa persigue?	X			Desactualizados
¿Al establecer los objetivos se vincula a todos los niveles de la empresa?		X		
¿Existe información confiable sobre el cumplimiento de los objetivos?	X			
¿Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se utilizan indicadores?		X		
¿Se comunica a los empleados sobre los objetivos de la empresa?	X			

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

¿Hay alguna persona encargada de identificar los riesgos que pudieran ocurrir, tanto internos como externos?		X		
¿La administración propicia la participación de los empleados en la identificación de eventos?		X		
¿La administración ha realizado un análisis FODA?		X		
¿Se dispone de información confiable al identificar los eventos?		X		
¿En la empresa se dispone de recursos para identificar los riesgos?		X		
¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?		X		

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO C.O.R.R.E.**Entidad:** Funeraria y Campo Santo Santa Ana**Tipo de examen:** Auditoría de gestión

Hoja # 4

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La información es oportuna y confiable para evaluar los riesgos?		X		
¿Se elabora un informe una vez detectado el riesgo?		X		
¿Existe un custodio a cargo de las piezas valiosas de la Empresa?	X			
¿Son suficientes los recursos utilizados para evaluar los riesgos?		X		
¿Existe transparencia sobre los resultados de la evaluación de riesgos?		X		
¿Considera usted que la empresa está preparada para evaluar riesgos?		X		

RESPUESTA A LOS RIESGOS

¿Se tiene establecido algún medio para informar las decisiones que se adoptan frente a los riesgos?		X		
¿Se dispone de mecanismos para hacer frente a posibles riesgos?		X		
¿Se comunica al personal de la empresa los resultados obtenidos?		X		
¿Se propicia la participación de todos los niveles de la empresa para sugerir la decisión más adecuada?		X		Solo a nivel gerencial
¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, mitigar, aceptar los riesgos?		X		

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO C.O.R.R.E.**Entidad:** Funeraria y Campo Santo Santa Ana**Tipo de examen:** Auditoría de gestión

Hoja # 5

ACTIVIDADES DE CONTROL

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La dirección apoya el diseño de los controles?	X			
¿Existen medios de comunicación para informar acerca de las actividades de control?	X			
¿Existe evidencia de que los controles implementados son aplicados?	X			
¿Existe un departamento de auditoría o similar?		X		
¿Las actividades de control han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos?		X		
¿Se realiza una matriz que relacione los riesgos con los controles respectivos?		X		
¿Se busca incorporar los controles seleccionados a los distintos procesos?	X			

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

¿Existen políticas para la información y comunicación?	X			
¿La alta dirección cumple con las políticas de información y comunicación?	X			
¿Existen canales de comunicación para captar información de las necesidades de los clientes?	X			Evaluación de satisfacción

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO C.O.R.R.E.				
Entidad: Funeraria y Campo Santo Santa Ana				
Tipo de examen: Auditoría de gestión				
Hoja # 6				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Existe un medio de comunicación que informe al personal sobre sus responsabilidades?	X			Reglamento interno
¿Existen medios de comunicación para denunciar actos indebidos?	X			
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
¿Se realizan auditorías externas?	X			Anualmente
¿Se efectúan evaluaciones frecuentes del control interno en la empresa?	X			
¿Existen mecanismos para detectar deficiencias del control interno?		X		
¿La administración pone atención de auditores internos, externos, SRI?	X			

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 19

Fuente: Ing. Simón Toral Chacón; Gerente de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

MARCO INTEGRADO DE CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS DE FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA

El control interno es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

Componentes que conforman el control interno:

1. Ambiente interno de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión y monitoreo

A continuación se desglosa en forma detallada para cada factor de la evaluación de control interno del C.O.R.R.E.

Papel de Trabajo Papel de Trabajo #002

AMBIENTE DE CONTROL
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS
-Funeraria y Camposanto Santa Ana no tiene establecido un código de ética, sin embargo cuenta con un reglamento interno que comprende una cultura organizacional que incluye los valores éticos para la organización.

-La Administración cumple con el reglamento interno establecido, dando así un ejemplo al resto de colaboradores buscando fomentar una cultura con altos valores éticos en todos y cada uno de sus integrantes.

-Las personas que laboran en Funeraria y Camposanto Santa Ana son debidamente seleccionadas por sus cualidades y capacidades, formando un equipo íntegro de colaboradores.

-En la empresa no ha existido ningún tipo de abuso por parte de los jefes hacia sus colaboradores.

-Las relaciones externas con los clientes, proveedores y auditores, se basan en la honestidad y equidad.

-En la empresa tanto funcionarios como empleados pueden presentar cualquier tipo de inquietud o sugerencia sin temor a represalias.

-Los empleados responden adecuadamente a los valores éticos que propicia la administración, con el fin de crear un ambiente de trabajo adecuado.

-En la empresa no ha existido hechos fraudulentos que involucren a ninguno de sus empleados.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- Al ser una empresa pequeña, la administración de Funeraria y Camposanto Santa Ana, no cree necesario la implementación de un comité encargado de la gestión empresarial.

-La administración tiene la autoridad y responsabilidad de exigir el cumplimiento de los objetivos planteados, a todo el personal de la empresa.

- La administración de la empresa fomenta una cultura de responsabilidad a todos y cada uno de sus colaboradores.

- Las políticas de responsabilidad constan en el reglamento interno de la empresa, para los niveles altos, medios y bajos.

-La empresa cuenta mecanismos de responsabilidad para el desarrollo de los diferentes procesos. Se encuentran en el Reglamento Interno.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

-Funeraria y Camposanto Santa Ana tiene tres áreas claramente definidas: comercial, administrativa y operativa (prestación de servicios).

-Cada departamento desarrolla un plan operativo de actividades anual, por tanto la suma de estos planes resulta la planeación operativa anual de la empresa.

-La Empresa realiza una evaluación de desempeño mediante un seguimiento al personal por parte de los jefes departamentales, para que ellos puedan medir y evaluar el trabajo en equipo, conformidad o inconformidad en el trabajo, competencias, etc. buscando así ubicar a las personas de acuerdo a su formación académica.

-La empresa no cuenta con mecanismos de protección para aquella persona que denuncia la existencia de hechos fraudulentos.

-Funeraria y Camposanto Santa Ana utiliza diferentes canales de información como: carteleras, mails, memorándums para difundir las políticas, objetivos, estrategias, avisos, etc.

POLÍTICAS DEL PERSONAL

-En el reglamento interno de la empresa encontramos el soporte para el cumplimiento de políticas como: Hora de llegada, Uniformes, Remuneración, Capacitación, etc.

- La empresa realiza diferentes actividades como: cursos, charlas, paseos, para de esta manera integrar las diferentes áreas.

-Cada departamento presenta un informe anual a la gerencia en donde se compara lo planeado con lo ejecutado de acuerdo a los objetivos planteados.

-La empresa en caso de no cumplimiento a las políticas establece en el reglamento interno, la sanción correspondiente.

-Hasta el momento no se conoce de ninguna sanción a los empleados.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La administración de la Empresa tiene claramente definidos los objetivos que espera alcanzar en los ámbitos de servicios, personal y desarrollo empresarial, sin embargo se encuentran desactualizados.

-La misión de la empresa ha sido aprobada por la administración de la misma, sin embargo se ha notado la necesidad de actualizarla debido a los nuevos enfoques empresariales.

-La administración es la encargada del establecimiento de los objetivos, por lo que no se ha vinculado a todos los niveles de la empresa.

-La información sobre el cumplimiento de los objetivos, es confiable ya periódicamente se realizan reuniones con los jefes departamentales y gerencia, para comparar lo planeado con lo ejecutado.

-Funeraria y Camposanto Santa Ana no tiene establecidos ningún tipo de indicadores, sin embargo la administración ha visto la necesidad de implementarlos, por esta razón se crea el departamento de Recursos Humanos a partir del mes de junio del año 2010, para así poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

- Los objetivos fijados por la administración, se encuentran al alcance de todo el personal.

ESTRATÉGICOS:

-Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.

-Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.

-Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.

OPERACIONALES:

-Que los servicios excedan las expectativas de los Clientes.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

-La empresa no tiene una persona encargada de identificar los riesgos que pudieran ocurrir, tanto internos como externos, sin embargo le interesaría implementar algún tipo de mecanismo para identificar los posibles riesgos que puedan afectar a la empresa. La empresa cumple con las disposiciones del Ministerio de Trabajo a través de capacitación al personal para que tengan conocimiento de seguridad.

-La administración de la empresa no propicia la participación de los empleados en la identificación de eventos.

-Al no identificar los eventos existentes, no se realiza una categorización de los mismos, lo que podría provocar pérdidas a la empresa.

-No existe información de identificación de riesgos, ya que no se ha implementado.

-La administración ha utilizado los recursos de la empresa para identificar riesgos como: incendio, la empresa está asegurada, alarmas, las instalaciones cumplen con todas las normas de seguridad. En el camposanto se tiene guardianía las 24 horas. Sin embargo no se ha realizado un estudio minucioso de los riesgos a los que la empresa podría estar expuesta.

-La administración no ha establecido mecanismos para identificar eventos que se relacionen con los objetivos empresariales.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

-Existe una persona encargada de dar un informe mensual sobre las piezas valiosas que posee la empresa.

-Posiblemente los recursos que tiene la empresa sean suficientes para evaluar los riesgos, pero la administración no ha sentido la necesidad de realizar dicha evaluación.

-La administración de la empresa considera que no se encuentra preparada para realizar una evaluación de riesgos, ya que no dispone del personal adecuado para esta función.

RESPUESTA AL RIESGO

-La empresa posee mecanismos para hacer frente a riesgos que se conoce ocurren con mayor frecuencia como: incendios, seguridad en los archivos, claves de usuario, pero debido a que no se ha realizado un análisis de posibles riesgos, la administración no dispone de mecanismos para hacerles frente.

-La administración está encargada de tomar las decisiones acerca de respuestas a los riesgos y no propicia la participación de todos los niveles de la empresa, para captar sugerencias del personal, y de esta forma elegir la mejor decisión.

-La administración no comunica a todo el personal sobre las decisiones adoptadas, ya que esta función está delegada únicamente a los niveles altos de la empresa, por tanto la comunicación es a nivel gerencial.

-La empresa dispone de mecanismos para analizar alternativas de evitar, compartir, mitigar, aceptar los riesgos, que son de mayor ocurrencia en todo clase de empresas, más no ha realizado un análisis de los posibles riesgos a los que la misma está expuesta.

ACTIVIDADES DE CONTROL

-La dirección apoya el diseño de los controles directamente desde los jefes departamentales hacia sus subordinados, existiendo así un control interno de las actividades que se desarrollan.

-Las actividades de control se informan desde gerencia a los jefes departamentales mediante correo electrónico y memorándum.

-Existe evidencia de que los controles implementados son aplicados, ya que cada jefe departamental realiza un informe mensual dirigido hacia la gerencia, para medir el grado de cumplimiento o alguna irregularidad detectada.

-La Empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna, pero tienen asesoría legal que apoya el desarrollo de los controles.

-Las actividades de control han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos que tienen mayor grado de ocurrencia en cualquier empresa.

-La empresa no ha desarrollado una matriz que relacione los riesgos con los controles respectivos, ya que no cree necesario realizar la identificación de riesgos.

-La administración busca incorporar los controles seleccionados a los distintos procesos que se desarrollan en la empresa, directamente de jefe departamental hacia los empleados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

-Las políticas para la información y comunicación de la empresa constan en el reglamento interno de la misma.

-La alta dirección cumple con las políticas de información y comunicación para mantener una cultura organizacional adecuada.

-La empresa cuenta con canales de comunicación que le permite captar información de las necesidades de los clientes mediante la evaluación de satisfacción una vez recibido el servicio y a través de la página WEB en donde los clientes pueden hacer llegar comentarios, sugerencias y obtener información acerca de cualquier inquietud.

-El medio de comunicación que informa al personal sobre sus responsabilidades, es el Reglamento Interno, que debe ser entregado a todos y cada uno de sus empleados una vez se ha firmado el contrato de trabajo.

-La administración de la empresa propicia la comunicación de actos indebidos, directamente de subordinado a jefe departamental, y su vez este hará conocer a gerencia cualquier novedad.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

-Funeraria y Camposanto Santa Ana está obligada a que anualmente se le realice una auditoría externa.

-El control interno se realiza directamente de jefe departamental a subordinado, y a su vez de gerencia a jefes departamentales, mediante reuniones periódicas, en las que se compara lo planeado con lo ejecutado.

-La administración no ha implementado mecanismos para detectar deficiencias del control interno, ya que no ha visto la necesidad de hacerlo.

-La administración presta atención a las recomendaciones hechas por auditores externos, para de esta manera mejorar las deficiencias encontradas en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 18

Fuente: Ing. Simón Toral Chacón; Gerente de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

Enfoque de la auditoría

Motivo de la auditoría:

La auditoría que realizaremos en Funeraria y Camposanto Santa Ana es con el fin de elaborar un conjunto de mecanismos que contribuyen a mejorar el desarrollo la organización como son: planeación estratégica, indicadores de gestión, elementos del CORRE entre otros.

Objetivo de la auditoría:

- Evaluar el control interno.
- Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad, ecología.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la utilización adecuada de los recursos: humanos, tecnológicos, y económicos.
- Controlar el manejo de los recursos en cantidad y calidad adecuada.

Alcance de la auditoría:

La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio del año 2010 al departamento de ventas y al departamento de cobranzas.

Enfoque empresarial:

En la Auditoría de Gestión a la empresa Funeraria y camposanto Santa Ana se utilizará un enfoque empresarial constructivo de valoración de la gestión institucional y reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la rentabilidad, optimizar el uso de los recursos, y apoyar la gestión de administradores.

Componentes y subcomponentes:

Ventas:

- Atención al cliente.
- Facturación.
- Servicio Post-Venta.

Cobranzas:

- Coordinación con clientes.
- Clasificación de formas de pago.
- Cobro a clientes.

3.2. Fase II: Planificación

Orden de trabajo definitiva

Oficio No. 3

Asunto: Orden de trabajo definitiva.

Fecha: Cuenca, 1 de Febrero del 2011

Señores:

Maritza Niveló Guamán

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Paola León Ordoñez

JEFE DE EQUIPO

María Dolores Torres Espinoza

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de primera fase de la Auditoría a la Gestión al Departamento de Ventas y Cobranzas de Funeraria y Camposanto Santa Ana, se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Atención al Cliente,
- Facturación,
- Servicio Post-Venta,
- Coordinación con clientes,
- Clasificaciones de formas de pago,
- Cobro a clientes.

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación de control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del gerente general y demás personal de la entidad relacionada con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de ocho días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

María Dolores Torres
AUDITOR GENERAL

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**Entidad:** Funeraria y Campo Santo Santa Ana**Tipo de examen:** Auditoría de gestión**Componente:** Departamento de ventas**Subcomponente:** Atención al cliente

Hoja # 1

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Dentro del organigrama se define claramente la estructura organizativa de ventas?	X			
2	¿Se identifica personas responsables para cada actividad?	X			
3	¿Se ha determinado indicadores que le permitan evaluar su gestión?		X		
4	¿Qué porcentajes son clientes que no son visitados?			X	30% de ventas
5	¿El personal tiene conocimiento acerca los productos y servicios que ofrece la Empresa?	X			
6	¿El personal explica con claridad los precios y formas de pago al momento de contratar el servicio?	X			
7	¿Se controla con regularidad el desenvolvimiento del personal?	X			
8	¿Este desenvolvimiento se confronta con los objetivos empresariales?		X		
9	¿Se han definido políticas para evaluar el desempeño del personal?		X		
10	¿Estas políticas están actualizadas?		X		
11	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	X			

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Campo Santo Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de ventas

Subcomponente: Atención al cliente



Hoja # 2

12	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?	X			
13	¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
14	¿Se hace seguimiento de esos planes?		X		
15	¿Existe un manual de procedimientos para guiar la gestión del personal?		X		
16	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, políticas y demás normas?		X		
17	¿Existen actividades de motivación para el personal?	X			Charlas diarias
18	¿La unidad ofrece algún sistema de incentivos?		X		
19	¿Los vendedores realizan los cobros?		X		Solo la cuota inicial

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 27

Fuente: Ing. Isabel Giraldo Granada, Gerente del Departamento de Ventas.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Campo Santo Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de ventas

Subcomponente: Facturación



Hoja # 1

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Existe en la Empresa una unidad de facturación?	X			Desactualizado
2	¿La unidad de facturación se administra en función de planes y programas?	X			
3	¿Se confronta el desarrollo de los objetivos de facturación con lo planeado?		X		
4	¿Se controla con regularidad el desarrollo de facturación?	X			Todos los días
5	¿Este desarrollo es monitoreado y evaluado por alguna instancia?	X			
6	¿Se coordina el plan de facturación?	X			
7	¿Se han definido políticas para las actividades de facturación?	X			
8	¿Dichas políticas están formalmente documentadas?		X		
9	¿Tiene código de usuarios para el uso de los programas informáticos?	X			Cada persona tiene contraseña
10	¿La unidad realiza presupuestos?		X		
11	¿La empresa ofrece algún tipo de incentivos?		X		

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Campo Santo Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de ventas

Subcomponente: Facturación



Hoja # 2

12	¿Las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado son adecuadas?	X			
13	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas o reclamos?		X		
14	¿Existen políticas disciplinarias en la unidad?	X			
15	¿Se elaboran informes respecto al manejo de recursos?		X		
16	¿Existe una base de datos en la unidad?	X			

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 27

Fuente: Ing. Isabel Giraldo Granada, Gerente del Departamento de Ventas

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Campo Santo Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de ventas

Subcomponente: Servicio Post-Venta



Hoja # 1

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Tienen algún medio para que los clientes demuestren satisfacción o insatisfacción?	X			Evaluación de satisfacción
2	Los vendedores tienen algún cronograma o ruta a seguir		X		Plan piloto martes y jueves en la tarde
3	Tienen algún tipo de seguros para los vendedores		X		
4	Existe sanción para los vendedores	X			Económica
5	¿Esta unidad cumple con el tiempo de trabajo determinado en la Ley?	X			
6	¿Se ha realizado evaluaciones específicas para determinar si el servicio es el más adecuado?	X			
7	¿Existe algún medio para hacer conocer al cliente sobre promociones, y descuentos?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún servicio post-venta adicional?	X			CAD (Centro de Apoyo al Duelo)
9	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas o reclamos?		X		
10	¿Existe una base de datos de los clientes?	X			

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 27

Fuente: Ing. Isabel Giraldo Granada, Gerente del Departamento de Ventas

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Camposanto Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Cobranzas

Subcomponente: Coordinación con Clientes



Hoja # 1

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se ha definido políticas para las actividades de coordinación?	X			
2	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión?		X		
3	¿Se hace control de gestión en la Unidad?	X			
4	¿Se controla periódicamente las llamadas telefónicas realizadas?	X			
5	¿La unidad tiene establecido un manual de procedimientos administrativos?	X			
6	¿Dicho manual está documentado formalmente?		X		
7	¿La unidad prepara presupuestos?		X		
8	¿Estos presupuestos se comparan con cifras reales?		X		
9	¿La unidad está asegurada contra todos los riesgos que se corren en su actividad?		X		

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 27

Fuente: Ing. Carmita Arias, Gerente del Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Camposanto Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Cobranzas

Subcomponente: Clasificación de Formas de Pago



Hoja # 1

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Dentro del organigrama se define claramente la estructura organizativa de cobranzas?	X			
2	¿Se controla con regularidad el desarrollo de cobranzas?	X			Control diario
3	¿Se clasifican los cobros por el nombre o apellido de los clientes?		X		
4	¿Se clasifican los cobros según la fecha de cobro?	X			
5	¿Existen políticas de los plazos de cobro?	X			5 años plazo
6	¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos pre-numerados?	X			
7	¿La unidad maneja expedientes personales de los clientes con documentación completa?	X			
8	¿El personal que maneja el efectivo está afianzado?	X			
9	¿Las cobranzas diarias son depositadas en el banco, intactas y sin demora?	X			
10	¿Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo?	X			

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Camposanto Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Cobranzas

Subcomponente: Clasificación de Formas de Pago



Hoja # 2

11	¿Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes?	X			
12	¿Las cancelaciones de cuentas por cobrar son autorizadas por el funcionario competente?	X			
13	¿Las notas de débito y crédito son autorizadas por el funcionario competente?	X			
14	¿Las notas de débito y crédito se basan en información adecuada del departamento en cuanto a su cantidad, descripción y condición?	X			

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 27

Fuente: Ing. Carmita Arias, Gerente del Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

Entidad: Funeraria y Camposanto Santa Ana

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Cobranzas

Subcomponente: Cobro a Clientes



Hoja # 1

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Realizan cuadros de caja a diario	X			
2	¿Existe un sistema informático para registrar el cobro?	X			
3	¿Este sistema cuenta con claves de acceso para cada usuario?	X			
4	¿Se han determinado indicadores?		X		
5	¿El personal que maneja el efectivo está afianzado?	X			
6	¿Existe un control adecuado sobre las actividades que realiza el cobrador?	X			
7	¿Se tiene contratado un seguro privado para sus cobradores?		X		
8	¿Las coberturas son suficientes?		X		
9	¿En los anticipos para gastos de viaje se exige comprobación detallada de los gastos efectuados?	X			
10	¿Existe coordinación entre los cobradores y el personal administrativo de la unidad?	X			
11	¿La unidad se administra en función de planes y programas?	X			
12	¿La unidad ha definido sistemas de control?	X			

Formato tomado de: Manual Específico de Aud. Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 27

Fuente: Ing. Carmita Arias, Gerente del Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

Determinación del nivel del riesgo y de confianza

Componente: Departamento de Ventas
Departamento de Cobranzas

1. VALORACIÓN

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

PT = Ponderación Total

NC = Nivel de Confianza

CT = Calificación Total

2. CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	15-50	51-75	76-95
3. RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

Matriz ponderación de riesgo en el departamento de ventas.

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
• Llenado de los compromisos según las necesidades del cliente.	10	9
• Revisión de firmas de los clientes para que autorice la utilización de la unidad o servicio.	10	9
• Entrega de cuota inicial a caja y el compromiso firmado por parte del vendedor.	10	10
• Revisión del compromiso por parte de la gerente de ventas.	10	9
• Recepción del compromiso por parte de la asistente de ventas.	10	9
• Ingreso de datos al sistema conforme al compromiso por parte de la asistente de ventas.	10	10
• Realización de la factura por parte de la asistente de ventas.	10	10
• Entrega del compromiso a gerencia general para la aprobación de la venta.	10	10
• Entrega de documentos a cobranzas.	10	9
• Entrega de documentos al cliente en una carpeta organizada.	10	9
TOTAL	100	94

$$NC = \frac{CI}{PT} \times 100 = \frac{94}{100} \times 100 = \mathbf{94\%}$$

El componente ventas se ubica en un rango del 76% al 95%, lo que significa que su nivel de riesgo es bajo.

Matriz ponderación de riesgo en el departamento de cobranzas.

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
• Emisión de recibos	10	9
• Llamadas telefónicas	10	8
• Clasificación de recibos de acuerdo a lugar de cobro	10	9
• Archivo de recibos	10	8
• Clasificación de recibos de acuerdo a zona A o B	10	9
• Conteo de recibos a entregar	10	9
• Entrega de recibos	10	7
TOTAL	70	59

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{59}{70} \times 100$$

$$NC = 84\%$$

El componente cobranzas se ubica en un rango del 76% al 95% esto significa que su nivel de riesgo es bajo.

MEMORANDO DE PLANIFICACION



Auditoría de Gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana		Período: 6 meses
Preparado por: María Dolores Torres Espinoza		Fecha: 1-Febrero-2011
Revisado por: Maritza Niveló Guamán		Fecha: 03-Febrero-2011
1. Requerimiento de la auditoría: Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe.		
2. Fecha de intervención		Fecha estimada
Orden de Trabajo		10-Enero-2011
Conocimiento preliminar		12-Enero-2011
Planificación		1-Febrero-2011
Inicio del trabajo en el campo		11-Febrero-2011
Finalización del trabajo en el campo		18-Marzo-2011
Discusión del borrador del informe con los funcionarios		5-Abril-2011
Emisión del informe final de auditoría		8-Abril-2011
Presentación del informe a la Dirección		25-Abril-2011
3. Equipo multidisciplinario		Nombres y Apellidos
- Gerente General de la Empresa	Ing. Simón Toral Chacón	
- Jefe Recursos Humanos	Ing. María Fernanda Rubio	
- Gerente Comercial	Ing. Isabel Giraldo Granada	
- Asistente de Ventas	Ing. Ma. Eugenia Abril V.	
- Gerente de Cobranzas	Ing. Carmita Arias	
- Asistente de Cobranzas	Ing. María Isabel Castillo	
- Asistente de Cobranzas	Ing. Doris Alvarado Chiriboga	
- Jefe de Equipo	Ing. Paola León Ordoñez	
- Supervisor	Ing. Maritza Niveló G.	
- Auditor General	Ing. María Dolores Torres E.	
4. Días presupuestados		
- 58 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:		
- FASE I: Conocimiento preliminar: 15 días		

- **FASE II:** Planificación: 8 días
- **FASE III:** Ejecución: 25 días
- **FASE IV:** Comunicación de resultados: 10 días

5. Recursos financieros y materiales

5.1. Materiales:

- Computador,
- Scanner,
- Cámara fotográfica,
- Útiles de oficina

6. Enfoque de la auditoría

6.1 Información General de la Entidad:

Misión: "Promover a nuestro personal altamente profesional y humano para prestar un servicio excelente y así contribuir mediante nuestro esfuerzo y cuidado hacer menos dura la pena."

Visión: "Estamos claramente orientados hacia el mercado, mediante procesos eficientes, efectivos y oportunos que aseguren la satisfacción y permanencia de nuestros clientes, de tal manera que lleguemos a ser la mejor opción y la empresa líder en ayudar a las familias a través del conflicto emocional y financiero que provoca la pérdida de un ser querido."

Objetivos:

- Que los servicios excedan las expectativas de los Clientes.
- Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.
- Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.
- Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.

Actividad principal:

La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios funerarios y de cementerio.

Estos se los puede comercializar de dos maneras:

Servicio de pre-necesidad: Comprar el servicio a tiempo, congelación de precios, puede ser transferible y da tranquilidad al saber que tiene todo resuelto.

Servicio de emergencia: Comprar el servicio de urgencia, es decir cuando la persona ha fallecido.

Estructura orgánica: literal 1.8, página 8.

Políticas:

Según reglamento interno de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Valores:

Integridad: personas con principios, sólidos y fundamentales que actúan en forma honorable, recta, valerosa y se apega a sus convicciones.

Honradez: actitud que hace que la persona proceda con rectitud e integridad ante los demás, y que sea incapaz de tomar algo que no le corresponde.

Prudencia: virtud de comunicarse con los demás por medio de un lenguaje claro, literal, cauteloso y adecuado, así como actuar respetando los sentimientos, la vida y las libertades de las demás personas.

Confidencialidad: Información accesible solo a personas autorizadas para garantizar que los datos, objetos y recursos sean utilizados por sus destinatarios legítimos.

Cooperación: consiste en el trabajo en común, llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

Responsabilidad: aceptar el compromiso que implica la toma de decisiones y las consecuencias previstas por las acciones y omisiones en el cumplimiento del trabajo.

Lealtad: cualidad que caracteriza a quien es noble, recto, y honesto.

Listado de factores internos y externos (F.O.D.A.):

Fortalezas:

- Personal calificado y preparado.
- Infraestructura: (moderna, amplia).
- Recursos propios: (servicios integrales).
- Publicidad en diferentes medios de comunicación.
- Cuenta con evaluación de satisfacción para clientes.
- Atención las 24 horas del día.

Debilidades:

- Planeación estratégica incompleta y desactualizada.
- No hay buzón de sugerencias para empleados.

Oportunidades:

- Ubicación.
- Afiliados a organismos internacionales.
- Demografía

Amenazas:

- Inestabilidad política.
- Condiciones económicas del mercado.
- No cuenta con una persona encargada de los Recursos Humanos.
- No utiliza indicadores para evaluar la gestión.

6.2 Enfoque de la Auditoría orientada a: El énfasis que se dará en este examen es, a la coordinación del sistema con las áreas de ventas y cobranzas, las mismas que aseguren un mejor funcionamiento del sistema y de la Empresa en general.

6.3 Objetivos:

6.3.1 Objetivo General: Diseñar un conjunto de mecanismos que contribuyen a mejorar el desarrollo de la organización como son: planeación estratégica, indicadores de gestión, y elementos del C.O.R.R.E.

6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes:

- Evaluar el control interno.
- Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad, ecología.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la utilización adecuada de los recursos: humanos, tecnológicos, y económicos.
- Controlar el manejo de los recursos en cantidad y calidad adecuada.

6.4 Alcance: componentes con período a examinarse y contenidos

La presente Auditoría de Gestión se realizará al periodo comprendido entre el 01 de enero al 30 de junio del 2010, a los departamentos de ventas y cobranzas.

La unidad de auditoría de la empresa tiene como alcance el lograr orientar sobre la evaluación de los objetivos y actividades que se desarrollan dentro de la Empresa Funeraria y Camposanto Santa Ana.

6.5 Indicadores de Gestión:

Objetivos empresariales = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos previstos}}$

Eficiencia en formulación presupuestaria = $\frac{\text{Valores efectivos}}{\text{Valor presupuestado}} * 100$

Sostenibilidad del servicio = $\frac{\text{Costo del servicio}}{\text{Ingreso por el servicio}}$

Eficacia en servicio = $\frac{\text{Tiempo requerido por servicio}}{\text{Número de servicios prestados}}$

Departamento de ventas

Eficiencia de aplicación a usuarios = $\frac{\text{Número de usuarios que pagaron}}{\text{Número de usuarios facturados}} * 100$

Eficiencia del servicio = $\frac{\text{Rendimiento del servicio prestado}}{\text{Costo del servicio}}$

Capacitación del personal para atención al cliente = $\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal responsable}}$

Eficacia en recursos utilizados = $\frac{\text{Recurso utilizado}}{\text{Recurso planeado}}$

Departamento de cobranzas

Cartera vencida = Valor facturado – Valor recaudado = 0

Peso de la cartera vencida = $\frac{\text{Cartera vencida total}}{\text{Ingresos propios año}} * 100$

Índice de recaudación = $\frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} * 100$

6.6 Resumen de los resultados de la evaluación de control interno:

De la aplicación de cuestionarios de control interno se puede indicar aspectos positivos y negativos, detallados a continuación:

- A pesar de que la empresa cuenta con misión, visión y objetivos, los mismos no se encuentran actualizados, lo que conlleva a que no se cuente con una planeación estratégica completa.
- La empresa no utiliza indicadores que permitan medir la gestión en términos de eficiencia y eficacia.
- La administración de la empresa no ha realizado un análisis FODA, para detectar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de sus actividades.
- No se ha implementado un buzón interno para los empleados que permita hacer llegar sus comentarios, quejas, sugerencias.
- La administración brinda capacitación continua al personal.
- Cuenta con un buen sistema de control en todos los niveles.

Subcomponente: Departamento de ventas.

- El departamento no ha definido un manual de procedimientos que permita evaluar el desempeño del personal para confrontar con los objetivos empresariales.
- El departamento no ha elaborado un plan de acción que permita corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Dentro del departamento no se ofrece ningún tipo de incentivo a los vendedores.
- No se elaboran guías de rutas para los vendedores.
- El departamento no ha realizado una evaluación de riesgos, que podrían desviar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Como aspectos positivos el departamento de ventas realiza una evaluación de satisfacción al cliente, además los datos de los clientes están ingresados correctamente en el sistema informático de la empresa. Las facturas cumplen con los requisitos de ley. Existe respaldo de documentos en caso de cambios en los contratos como: desistimientos o transferencia.

Subcomponente: Departamento de cobranzas.

- El departamento no elabora presupuestos que permitan confrontar lo planeado con lo ejecutado.
- El departamento no ha determinado ningún tipo de evaluación de los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Existe desorden en los archivos por falta de archivadores.
- En el departamento se tiene establecidos los procedimientos verbalmente, éstos no están formalmente documentados.
- El departamento no elabora guías de ruta para los cobradores.
- El departamento debe realizar la clasificación de los recibos de acuerdo al lugar del cobro, ya que dispone de dos cobradores que se dividen en dos zonas claramente definidas de la ciudad.
- La asistente del departamento realiza las llamadas telefónicas a los clientes para coordinar el lugar, el día y la hora de cobro de las cuotas.

6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría: Anexo

- El componente ventas se ubica en un rango del 76% al 95%, lo que significa que su nivel de riesgo es bajo.
- El componente cobranzas se ubica en un rango del 76% al 95% esto significa que su nivel de riesgo es bajo.

6.8 Firmas de responsabilidad de la Planificación:

Maritza Catalina Niveló Guaman
Supervisor

Paola León Ordoñez
Jefe de Equipo

6.9 Aprobación de la Planificación:

María Dolores Torres Espinoza
Auditor General

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 28

Fuente: Información obtenida del archivo de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA – AUDITORÍA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ventas

No	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	Elab. por	Fecha
Objetivos:				
1	Revisar que los compromisos estén llenados correctamente.			
2	Verificar que los datos de los clientes estén ingresados correctamente en el sistema.			
3	Revisar que las facturas estén llenadas de acuerdo al reglamento que establece el SRI.			
4	Verificar la eficiencia de los encargados.			
5	Verificar la satisfacción del cliente.			
Procedimientos:				
1	Análisis crítico y minucioso en base a la revisión de los compromisos.			
2	Comprobación de documentos.			
3	Revisión selectiva de la normatividad y las facturas.			
4	Rastreo a las actividades encomendadas a los encargados.			
5	Cuestionarios dirigidos a los clientes que ha recibido el servicio, para evaluar la satisfacción del mismo.			
Subcomponentes:				
1	Atención al cliente.			
Riesgos:				
1.1	- Que no se llegue a concretar una venta.			
1.2	- Que se brinde una mala atención al cliente.			
Procedimientos:				
1.1	- Indagar a través de conversaciones con los empleados.			

1.2	- Verificar el uso de cuestionarios hacia los clientes.			
Subcomponentes:				
2	Facturación.			
Riesgos:				
2.1	-Error en la facturación.			
Procedimientos:				
2.1	-Comparar de facturas y compromisos.			
Subcomponentes:				
3	Servicio Post-venta			
Riesgos:				
3.1	-Que no exista una buena relación con el cliente.			
3.2	-Que la evaluación de satisfacción no refleja la situación real.			
Procedimientos:				
3.1	-Indagar para conocer los motivos de la mala relación.			
3.2	-Indagar a cerca del trato que recibió.			

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 29

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA – AUDITORÍA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Cobranzas

Subcomponente: Cobro a clientes

No	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
Objetivos:				
1	Revisar la emisión correcta de los recibos.			
2	Revisar que se realicen las llamadas telefónicas para coordinar el cobro.			
3	Revisar la clasificación de los recibos de acuerdo al lugar del cobro.			
4	Revisar el archivo de los recibos.			
Procedimientos:				
1	Observación de los recibos.			
2	Rastreo de la lista de personas a llamar por teléfono.			
3	Revisión selectiva de los recibos.			
4	Observación de los archivos.			
Subcomponentes:				
1	Coordinación con clientes.			
Riesgos:				
1.1	- Mala relación empleado - cliente.			
1.2	- Mala comunicación e información.			
Procedimientos:				
1.2	- Indagar a través de conversaciones con los clientes.			
1.2	- Verificar el uso de cuestionarios hacia los clientes.			
Subcomponentes:				
2	Clasificaciones de formas de pago.			

Riesgos:				
2.1	- Error humano.			
2.2	- Error en archivo.			
Procedimientos:				
2.1	- Comparar los compromisos con los recibos.			
2.2	- Observar el archivo.			
Subcomponentes:				
3	Cobro a clientes.			
Riesgos:				
3.1	- Emisión errónea de los valores a cobrar en los recibos.			
Procedimientos:				
3.1	- Inspección del cobro.			

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Anexo 29

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

3.3. Fase III: Ejecución de la Auditoría

Papel de trabajo # 003

Componente: Funeraria y Camposanto Santa Ana

Periodo examinado: 01 de enero al 30 de junio de 2010

Evaluación Preliminar de Control Interno

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

- La empresa no cuenta con una planeación estratégica, sin embargo se ha definido la visión, misión y objetivos, pero estos se encuentran desactualizados.
- La empresa no ha identificado indicadores que midan la gestión empresarial. Para medir la satisfacción de los clientes, Funeraria y Camposanto Santo Ana realiza una "evaluación de satisfacción" que se basa en testimonios escritos una vez recibido el servicio.
- La empresa no elabora un plan operativo anual, para evaluar la gestión empresarial.
- La administración de la empresa no ha desarrollado un análisis FODA de factores internos y externos que influyen en las actividades.

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 003

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Aspectos generales de la empresa.

Título del comentario: Planeación estratégica

Condición: El plan estratégico se encuentra desactualizado e incompleto.

Criterio: Según criterio del auditor en toda empresa debería existir un plan estratégico que ayude a orientar a la empresa en su desarrollo.

Causa:

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

Efecto:

- La empresa no tiene una base sólida que le guíe en el cumplimiento de sus metas.

Comentario: Por falta de organización y falta de tiempo, el plan estratégico de la empresa se encuentra desactualizado e incompleto, según criterio del auditor en toda empresa debería existir un plan estratégico que ayude a orientarla en su desarrollo, ya que la falta del mismo ocasiona que no tenga una base sólida que le guíe para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Recomendación:

- **Gerente:** Actualizar el plan estratégico de acuerdo a los nuevos enfoques empresariales.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 003

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Aspectos generales.

Título del comentario: Análisis FODA

Condición: La empresa no cuenta con un análisis FODA.

Criterio: Según criterio del auditor es importante un análisis FODA para conocer la situación de la empresa.

Causa:

- No existe una persona encargada de elaborarlo.
- Falta de tiempo.
- Descuido.

Efecto:

- La Empresa puede tomar malas decisiones debido a la falta de conocimiento de aspectos internos y externos de la empresa.

Comentario: La empresa no cuenta con un análisis FODA ya que no existe una persona encargada de elaborarlo, además por falta de tiempo, y descuido; según criterio del auditor es importante este análisis para conocer la situación de la empresa, ya que sin este la empresa puede tomar malas decisiones debido a la falta de conocimiento de aspectos internos y externos de la empresa.

Recomendación:

- **Gerente:** Contratar una persona para que realice un análisis FODA.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 001

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Aspectos generales.

Título del comentario: Buzón interno

Condición: La empresa no cuenta con un buzón de comentarios y quejas interno.

Criterio: A criterio del auditor es importante que las empresas cuenten con un buzón interno para que los empleados hagan conocer sus comentarios, sugerencias, opiniones o ideas en general.

Causa:

- Falta de un encargado de Recursos Humanos.
- Descuido.

Efecto:

- Personal desmotivado.
- No se conoce la satisfacción real de los empleados para con la empresa.

Comentario: Por descuido y falta de un encargado de Recursos Humanos, la empresa no cuenta un buzón de comentarios y quejas interno lo que puede ocasionar personal desmotivado, y no permite conocer la satisfacción real de los empleados para con la empresa; según criterio del auditor es importante que las empresas cuenten con un buzón interno para que los empleados hagan conocer sus comentarios, sugerencias, opiniones o ideas en general,

Recomendación:

- **Gerente:** Contratar a una persona para que se encarga de todo lo relacionado con Recursos Humanos.
- Implementar un buzón interno.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Aspectos Generales.

Título del comentario: Indicadores de gestión

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

Criterio: A criterio del auditor es importante que las empresas utilicen indicadores de gestión que les permitan medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas.

Causa:

- Falta de una persona con conocimientos en esta área.
- Descuido.

Efecto:

- No se evalúa el cumplimiento de objetivos de la administración.
- No permite estimular y promover el trabajo en equipo.

Comentario: Por falta de una persona con conocimientos en esta área y por descuido, la empresa no utiliza indicadores para evaluar la gestión, por lo que según criterio del auditor es importante que las empresas utilicen indicadores de gestión que les permitan medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, esto no permite evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración y no permite estimular y promover el trabajo en equipo.

Recomendación:

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

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Aspectos Generales.

Título del comentario: Capacitación a empleados.

Condición: La empresa brinda capacitación continua a los empleados.

Criterio: Según el reglamento interno: capítulo 5, artículo 24, literal 16 que dice: "Someterse a los cursos y charlas de capacitación y preparación que imparta la Compañía o sus representantes, la ausencia a las mismas se considera como falta grave a este reglamento. El trabajador justifica la aprobación del curso mediante la presentación del correspondiente certificado; de no aprobar devolverá los gastos ocasionados por estos conceptos".

Causa: Buenas estrategias por parte de la Gerencia.

Efecto: Actualización de conocimientos para estar a la par con los avances: tecnológicos, informáticos, contables, etc., dependiendo del área.

Comentario: La empresa brinda capacitación continua a los empleados, esto es una buena estrategia por parte de la gerencia; según el reglamento interno de la empresa en el capítulo 5, artículo 24, literal 16 dice: "Someterse a los cursos y charlas de capacitación y preparación que imparta la Compañía o sus representantes, la ausencia a las mismas se considera como falta grave a este reglamento. El trabajador justifica la aprobación del curso mediante la presentación del correspondiente certificado; de no aprobar devolverá los gastos ocasionados por estos conceptos"; el objetivo es que exista una actualización de conocimientos que vayan a la par con los avances tecnológicos, informáticos, contables, etc. según el área.

Recomendación:

- **Gerente:** Continuar con este buen hábito.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Papel de trabajo # 004

Componente sujeto a examen: Departamento de ventas

Periodo examinado: 01 de enero al 30 de junio de 2010

De la entrevista con la gerente de ventas, Ing. Isabel Giraldo Granada, se obtuvo información acerca del desarrollo de las actividades que se realizan cuando un vendedor llega al cierre de la venta, como primer paso se llena un compromiso o contrato que pueden ser de tres tipos de acuerdo a la necesidad del cliente, se recibe la cuota inicial y se entrega a caja. La gerente de ventas revisa los documentos, y da la orden para que la asistente de ventas, realice el ingreso todos los datos del cliente al sistema, y elabore la factura, todos los documentos se entregan a gerencia para ser aprobados, y una vez aprobados retornan a gerencia de ventas para ser entregados al cliente. Si un cliente decide terminar con el contrato de compra, se llama desistimiento, y pierde todo el dinero entregado a la empresa.

En otro aspecto la gerente de ventas realiza reuniones con todo el equipo de ventas, todos los días, haciendo hincapié acerca de los objetivos y metas a corto y largo plazo.

Los vendedores disponen a criterio propio los sectores a visitar, no tienen rutas a seguir, sin embargo los días martes y jueves en la tarde realizan un plan piloto, en el que deben ir a una zona determinada previamente coordinado con gerencia, y en caso de no cumplir con dicho plan, la gerente del departamento aplica la sanción que generalmente es económica.

Los vendedores deben llenar una forma llamada Autocontrol, en donde se encuentra la fecha, el cliente que se visitó o se llamó por teléfono, y el resultado de la oferta de los servicios que realizó. La gerente de ventas cada mes revisa dichas formas aleatoriamente y confirma la información que suministra el vendedor.

Evaluación específica de Control Interno

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

- El sistema de facturación que se utiliza en el departamento se encuentra desactualizado.
- El departamento de ventas no ha establecido indicadores para evaluar su gestión.
- La empresa no ofrece ningún incentivo a los vendedores.

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Manual de procedimientos.

Condición: No existe un manual de procedimientos para el departamento de ventas.

Criterio: A criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.

Causa:

- Falta de un encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos.
- No existe una adecuada inducción por parte del jefe departamental que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión del departamento.

Efecto:

- Ineficacia en el departamento de ventas
- No permite realizar evaluaciones entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas.

Comentario: Al no existir una adecuada inducción por parte del jefe departamental que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión del departamento, y por falta de un encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos existe ineficacia en el departamento de ventas, y no se permite realizar evaluaciones entre lo planeado y lo ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas, que a criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al

personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.

Recomendación:

- **Jefe departamental:** Realizar inducción al momento de ingreso de personal de ventas.
-
- **Gerente:** Contratar a un asesor o encargado de Recursos Humanos para que elaboren manuales en todos los departamentos de la empresa.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 004

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Falta de incentivos

Condición: No existe ningún tipo de incentivo a los vendedores.

Criterio: A criterio del auditor es importante que se incentive a los vendedores con algún sistema como comisiones, o premios, para lograr mantener al personal motivado y de esta manera incrementar los beneficios para la empresa.

Causa:

- La gerencia considera innecesario los incentivos al personal.

Efecto:

- Personal desmotivado.

Comentario: No existe ningún tipo de incentivo a los vendedores, ya que la gerencia lo considera innecesario, lo que podría causar que el personal esté desmotivado; a criterio del auditor es importante que se incentive a los vendedores con algún sistema como comisiones, o premios, para lograr mantener al personal motivado y de esta manera incrementar los beneficios para la empresa.

Recomendación:

- **Jefe departamental:** Diseñar un plan de incentivos.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 004

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Guías de rutas.

Condición: No se elaboran guías de rutas para los vendedores.

Criterio: Según criterio del auditor; es importante que en un departamento de ventas se elaboren guías de rutas para sus vendedores, para de esta manera poder agilizar el trabajo y mantener un orden de las personas que se visitan.

Causa:

- Falta de programación
- Descuido del jefe departamental.

Efecto:

- Duplicidad de visitas.
- Pérdida de tiempo y dinero.

Comentario: Por descuido del jefe departamental y por falta de programación no se elaboran guías de rutas para los vendedores, lo que puede ocasionar duplicidad de visitas y pérdida de tiempo y dinero; según criterio del auditor es importante que en un departamento de ventas se elaboren guías de rutas para sus vendedores, para de esta manera poder agilizar el trabajo y mantener un orden de las personas que se visitan.

Recomendación:

- **Jefe departamental:** Diseñar e implementar formatos de guías de rutas.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 004

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Evaluación de riesgos.

Condición: El departamento no cuenta con evaluación de riesgos,

Criterio: Según criterio del auditor los métodos de administración de riesgos en la unidad podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Causa:

- Falta de una persona que realice esta evaluación.
- Desinterés sobre el tema por parte de la gerencia

Efecto:

- No existe una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

Comentario: El departamento no ha realizado una evaluación de riesgos, que podrían desviar el cumplimiento de los objetivos empresariales, porque falta de una persona que realice esta evaluación, que según criterio del auditor es necesario implementar mecanismos que permitan evaluar riesgos en la unidad y así obtener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

Recomendación:

- **Jefe departamental:** Fijar mecanismos para evaluar riesgos.
- **Gerente:** Capacitar el personal necesario para desempeñar esta función.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 004

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Evaluación de satisfacción.

Condición: El departamento de ventas realiza una evaluación de satisfacción al cliente.

Criterio: Experiencia administrativa: criterio comercial.

Causa:

- Necesidad de evaluar el servicio ofrecido.

Efecto:

- Conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente.

Comentario: El departamento de ventas realiza una evaluación de satisfacción al cliente para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente una vez que ha recibido el servicio, basándose en la experiencia administrativa con un criterio comercial.

Recomendación:

- **Asistente de ventas:** Continuar con este buen hábito.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Ingreso de datos al sistema

Condición: Los datos de los clientes están ingresados correctamente en el sistema informático de la empresa.

Criterio: Según criterio del auditor es importante que se ingresen los datos correctamente para evitar confusiones.

Causa:

- Necesidad de supervisar el registro correcto por parte de la asistente de ventas de los datos de los clientes en el sistema informático de la empresa.

Efecto:

- Eficiencia en las operaciones.
- Registros útiles, significativos y exactos

Comentario: Los datos de los clientes están ingresados correctamente en el sistema informático de la empresa debido a la necesidad de supervisar el registro correcto por parte de la asistente de ventas de los datos de los clientes, para lograr eficiencia en las operaciones, registros útiles, significativos y exactos que según criterio del auditor es importante que se ingresen los datos correctamente para evitar confusiones.

Recomendación:

- **Gerente de ventas:** revisar el registro de los contratos en el sistema informático de la empresa cada cierto tiempo.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 004

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Facturación

Condición: Las facturas cumplen con los requisitos de ley.

Criterio: Según criterio del auditor es importante que las facturas estén llenadas de acuerdo a los reglamentos y normas que establece el SRI.

Causa:

- Cumplimiento de leyes y reglamentos tributarios.

Efecto:

- Documentos legales.
- Uso eficiente de los recursos financieros.

Comentario: Las facturas cumplen con leyes y reglamentos tributarios logrando el uso eficiente de los recursos financieros y documentos legales que según criterio del auditor es importante que las facturas estén llenadas de acuerdo a los reglamentos y normas que establece el SRI.

Recomendación:

- **Gerente de ventas:** Revisar eventualmente el manejo de documentación y el cumplimiento de disposiciones legales del Servicio de Rentas Internas.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Ventas.

Título del comentario: Respaldo de documentos

Condición: Respaldo de documentos en caso de cambios en los contratos como: desistimientos o transferencia.

Criterio: Según disposiciones de la gerencia.

Causa:

- Adecuada organización.

Efecto:

- Cumplimiento de disposiciones.
- Registro adecuado.
- Control adecuado de actividades.

Comentario: Según disposiciones de la gerencia, el departamento de ventas debe tener respaldos de documentos en caso de cambios en los contratos: desistimientos o transferencias, para una adecuada organización, logrando así el cumplimiento de disposiciones, registro adecuado y control adecuado de actividades.

Recomendación:

- **Gerente de ventas:** Continuar con el adecuado control.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Papel de trabajo # 005

Componente sujeto a examen: Departamento de Cobranzas.

Periodo examinado: 01 de enero al 30 de junio de 2010.

De la entrevista con la Ing. Carmita Arias, Gerente del departamento de cobranzas, se pudo obtener información acerca de las actividades realizadas por el personal y que se describen a continuación:

De acuerdo a los compromisos o contratos, se emiten los recibos de acuerdo a las fechas de cobro y se archivan, con dos o tres días de anticipación se realiza las llamadas telefónicas para coordinar el lugar y la hora donde se enviará al cobrador, que puede ser el domicilio o trabajo del cliente o mediante depósito bancario.

En la tarde la asistente de cobranzas clasifica los recibos para el cobrador de la zona A y la zona B.

Cada día en la mañana se entrega los recibos a los cobradores, previamente contados, porque un solo cliente puede tener varios recibos y se controla cuantos cobros y cuantos clientes se visita.

Además en el departamento de se encargan de dar de baja las utilidades reportadas del camposanto.

Se realiza el seguimiento de la cartera vencida para enviar avisos, notificaciones y en caso de no haber respuesta se envía cartas directamente desde gerencia.

Evaluación específica de Control Interno

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

- El sistema informático que se utiliza el personal del departamento cuenta con claves de acceso para cada usuario.
- El departamento de cobranzas no ha establecido indicadores para evaluar su gestión.

Papel de trabajo #006

Desorden en los archivos a falta de infraestructura adecuada.



HOJA DE HALLAZGOS

REF/PT: 005

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Cobranzas

Título del comentario: Evaluación de riesgos.

Condición: El departamento de cobranzas no cuenta con evaluación de riesgos,

Criterio: Según criterio del auditor los métodos de administración de riesgos en la unidad podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Causa:

- Falta de una persona que realice esta evaluación.
- Desinterés sobre el tema por parte de la gerencia

Efecto:

- No existe una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

Comentario: El departamento de cobranzas no ha realizado una evaluación de riesgos, que podrían desviar el cumplimiento de los objetivos empresariales, por falta de una persona que realice esta evaluación, que según criterio del auditor es necesario implementar mecanismos que permitan evaluar riesgos en la unidad y así obtener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

Recomendación:

- **Jefe departamental:** Fijar mecanismos para evaluar riesgos.
- **Gerente:** Capacitar el personal necesario para desempeñar esta función.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Cobranzas.

Título del comentario: Archivos.

Condición: Desorden en los archivos.

Criterio: Según criterio del auditor es importante que la documentación se encuentre archivada de manera ordenada, y en estantes archivadores propios.

Causa:

- Falta de estantes archivadores

Efecto:

- Pérdida de documentos.
- Mal aspecto a la oficina.
- Los documentos corren peligro de quemarse, mojarse, etc.

Comentario: Según criterio del auditor es importante que la documentación se encuentre archivada de manera ordenada, y en estantes archivadores propios, ya que a falta de éstos, los documentos corren peligro de: pérdidas, quemarse, mojarse; además dan un mal aspecto a la oficina.

Recomendación:

- **Jefa de cobranzas:** Solicitar la compra de estantes archivadores y cumplir con un orden en el área.
- **Gerente:** Comprar nuevos archivadores.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Cobranzas.

Título del comentario: Manual de procedimientos.

Condición: No existe un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas.

Criterio: A criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.

Causa:

- Falta de un encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos.
- No existe una adecuada inducción por parte del jefe departamental que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión del departamento.

Efecto:

- Ineficacia en el departamento de cobranzas.
- No permite realizar evaluaciones entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas.

Comentario: Al no existir una adecuada inducción por parte del jefe departamental que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión del departamento, y por falta de un encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos existe ineficacia en el departamento de cobranzas, y no se permite realizar evaluaciones entre lo planeado y lo ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas, que a criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los

jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.

Recomendación:

- **Gerente:** Contratar a un asesor o encargado de Recursos Humanos para que elaboren manuales en todos los departamentos de la empresa.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

Auditoría de gestión a: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Componente: Cobranzas

Título del comentario: Llamadas telefónicas

Condición: Buena coordinación de cobros a clientes.

Criterio: La asistente del departamento realiza las llamadas telefónicas a los clientes para coordinar el lugar, el día y la hora de cobro de las cuotas.

Causa:

- Planificación previa.

Efecto:

- Adecuada comunicación entre la empresa y los clientes.

Comentario: Con una planificación previa, la asistente del departamento de cobranzas realiza las llamadas telefónicas a los clientes para coordinar el lugar, día y hora de cobro de las cuotas, existiendo así una adecuada comunicación entre la empresa y los clientes.

Recomendación:

- **Asistente de cobranzas:** Llamar a los clientes los primeros días del mes, para fijar con anticipación los días de cobro.

Fecha: 20 de Marzo del 2011

Preparado por: María Dolores Torres

Revisado por:

Supervisor: Maritza Niveló

Jefe de Equipo: Paola León

3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

Carta de presentación del informe

Oficio No. 4

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca, 5 de Abril del 2011

Señores:

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA

Ciudad

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Empresa "Funeraria y Camposanto Santa Ana" por el período comprendido entre el 1 Enero al 30 de Junio del 2010.

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

Atentamente:

María Dolores Torres Espinoza

AUDITOR GENERAL



UNIDAD DE AUDITORÍA EXTERNA

INFORME

Auditoría de Gestión a Funeraria y Camposanto Santa Ana, al
Departamento de Ventas y Departamento de Cobranzas.

Por el período comprendido entre 2010-Enero-01 y el 2010-Junio-30 de
Funeraria y Camposanto Santa Ana.

INDÍCE

CAPÍTULO I: Enfoque de la auditoría	122
Motivo de la auditoría	122
Objetivo de la auditoría	122
Alcance de la auditoría	122
Enfoque empresarial	123
Subcomponentes auditados	123
Indicadores de gestión	123
CAPÍTULO II: Información de la entidad	125
Misión	125
Visión	125
Análisis F.O.D.A.	125
Funcionarios principales	127
Estructura orgánica	127
CAPÍTULO III: Resultados generales	129
Hallazgo 1: Planeación estratégica	129
Hallazgo 2: Análisis F.O.D.A.	129
Hallazgo 3: Buzón interno	130
Hallazgo 4: Indicadores de gestión	130
Hallazgo 5: Capacitación a empleados	131
CAPÍTULO IV: Resultados específicos por componente	132
Hallazgo 6: Manual de procedimientos	132
Hallazgo 7: Falta de incentivos	133
Hallazgo 8: Guías de ruta	133
Hallazgo 9: Evaluación de riesgos	133

Hallazgo 10: Evaluación de satisfacción	134
Hallazgo 11: Ingreso de datos al sistema	134
Hallazgo 12: Facturación	134
Hallazgo 13: Respaldo de documentos	135
Hallazgo 14: Evaluación de riesgos	135
Hallazgo 15: Archivos	135
Hallazgo 16: Manual de procedimientos	136
Hallazgo 17: Llamadas telefónicas	136
CAPÍTULO V: Anexos	137
Convocatoria a conferencia final	137
Carta de presentación del informe	138
Acta de conferencia final	139
Resumen de documentos de notificación	140

CAPÍTULO I

Enfoque de la auditoría

Motivo de la auditoría:

La auditoría que realizaremos en Funeraria y Camposanto Santa Ana es con el fin de elaborar un conjunto de mecanismos que contribuyen a mejorar el desarrollo la organización como son: planeación estratégica, indicadores de gestión, elementos del CORRE entre otros.

Objetivo de la auditoría:

- Evaluar el control interno.
- Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad, ecología.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la utilización adecuada de los recursos: humanos, tecnológicos, y económicos.
- Controlar el manejo de los recursos en cantidad y calidad adecuada.

Alcance de la auditoría:

La presente Auditoría de Gestión se realizará al período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio del 2010 al departamento de ventas y al departamento de cobranzas.

Enfoque empresarial:

En la Auditoría de Gestión a la empresa Funeraria y Camposanto Santa Ana se utilizará un enfoque empresarial constructivo de valoración de la gestión institucional y reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a

incrementar la rentabilidad, optimizar el uso de los recursos, y apoyar la gestión de administradores.

Subcomponentes auditados:

- Departamento de ventas.
- Departamento de cobranzas.

Indicadores de gestión:

La empresa no tiene definido los indicadores de gestión debido a que las actividades que se realizan no son producto de una planeación estratégica. Sin embargo la administración de la empresa ha sentido la necesidad de implementarlos.

Concepto	Indicador	Relación
Objetivos empresariales	Objetivos alcanzados / Objetivos previstos	Permite conocer el nivel de objetivos empresariales alcanzados.
Eficiencia en formulación presupuestaria	Valores efectivos / Valor presupuestado * 100	Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados, debido al control y evaluación.
Sostenibilidad del servicio	Costo del servicio / Ingreso por el servicio	Permite conocer si los ingresos del servicio, cubren los costos del mismo.
Eficacia en servicio	Tiempo requerido por servicio / Número de servicios prestados	Permite conocer si los servicios se brindan en el tiempo requerido.
Departamento de ventas		
Eficiencia de aplicación a usuarios	Número de usuarios que pagaron / Número de usuarios facturados * 100	Mide el porcentaje de usuarios de los servicios que pagan frente al total de usuarios facturados.

Eficiencia del servicio	$\frac{\text{Rendimiento del servicio prestado}}{\text{Costo del servicio}}$	Mide la capacidad de auto sustentación del servicio.
Capacitación del personal de atención al cliente	$\frac{\text{Personal capacitado en atender al cliente}}{\text{Personal responsable de la atención al cliente}}$	Permite conocer el porcentaje de personal capacitado en trato a los clientes.
Eficacia en recursos utilizados	$\frac{\text{Recurso utilizado}}{\text{Recurso planeado}}$	Permite conocer los recursos utilizados en relación con lo planeado.
Departamento de cobranzas		
Cartera vencida	$\frac{\text{Valor facturado} - \text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} * 100$	Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que pueden aplicarse a cada renta en forma global.
Peso de la cartera vencida	$\frac{\text{Cartera vencida total}}{\text{Ingresos propios año}} * 100$	Mide la importancia de la cartera vencida en la situación financiera, a fin de realizar o no esfuerzos en su recuperación.
Índice de recaudación	$\frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} * 100$	Permite medir la eficiencia en el cobro a usuarios de los servicios, frente a valores facturados.

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Econ. Teodoro Cubero A., Pág. 128

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

CAPÍTULO II

Información de la entidad

Misión:

Promover a nuestro personal altamente profesional y humano para prestar un servicio excelente y así contribuir mediante nuestro esfuerzo y cuidado hacer menos dura la pena.

Visión:

Estamos claramente orientados hacia el mercado, mediante procesos eficientes, efectivos y oportunos que aseguren la satisfacción y permanencia de nuestros clientes, de tal manera que lleguemos a ser la mejor opción y la empresa líder en ayudar a las familias a través del conflicto emocional y financiero que provoca la pérdida de un ser querido.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Personal calificado y preparado.
- Infraestructura: (moderna, amplia).
- Recursos propios: (servicios integrales).
- Publicidad en diferentes medios de comunicación.
- Cuenta con evaluación de satisfacción para clientes.
- Atención las 24 horas del día.

Oportunidades:

- Ubicación.
- Afiliados a organismos internacionales.
- Demografía.

Debilidades:

- Planeación estratégica incompleta y desactualizada.
- No hay buzón de sugerencias para empleados.
- No cuenta con una persona encargada de los Recursos Humanos.
- No utiliza con indicadores para evaluar la gestión.

Amenazas:

- Inestabilidad política.
- Condiciones económicas del mercado.

Evaluación de factores internos: el análisis de la matriz nos permite evaluar las fortalezas y debilidades importantes de Funeraria y Camposanto Santa Ana, tomando en cuenta que los ponderaciones asignados a cada elemento fueron establecidos a criterio del Gerente de la Empresa.

El resultado obtenido de la calificación ponderada es 3.61 es decir mayor a 2.5 que es el margen mínimo de seguridad, lo que significa que la Empresa posee mayores fortalezas frente a las debilidades de la misma.

Evaluación de factores externos: el análisis de la matriz nos permite evaluar las amenazas y oportunidades importantes de Funeraria y Camposanto Santa Ana, tomando en cuenta que las ponderaciones asignados a cada elemento fueron establecidos a criterio del Gerente de la Empresa.

El resultado obtenido de la calificación ponderada es 3.25 es decir mayor a 2.5 que es el margen mínimo de seguridad, lo que significa que la Empresa posee mayores oportunidades frente a las amenazas.

Objetivos:

- Que los servicios excedan las expectativas de los Clientes.
- Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.

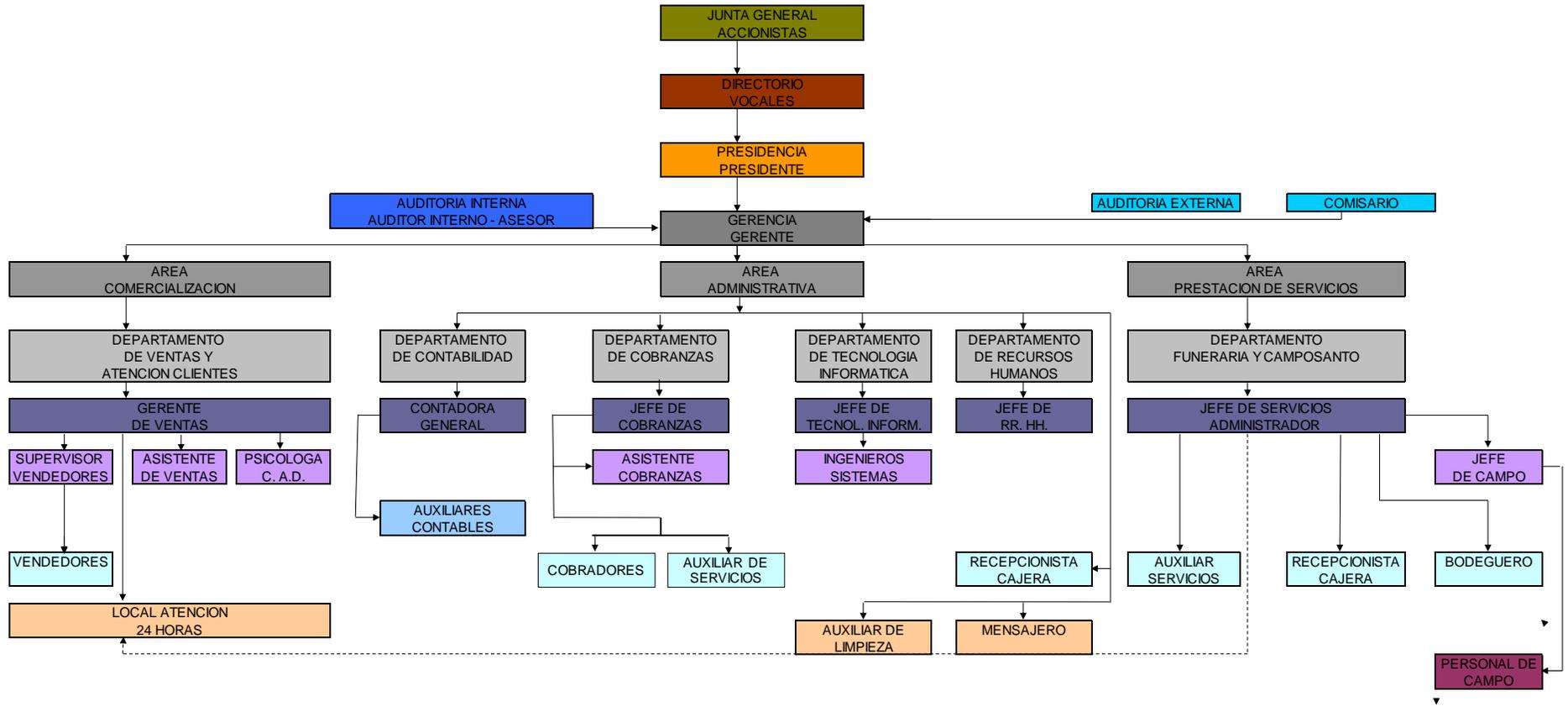
- Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.
- Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.

Funcionarios principales:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| - Gerente General de la Empresa: | Ing. Simón Toral Chacón |
| - Jefe Recursos Humanos: | Ing. María Fernanda Rubio |
| - Gerente Comercial: | Ing. Isabel Giraldo Granada |
| - Gerente de Cobranzas: | Ing. Carmita Arias |

Estructura orgánica:

Funeraria y Camposanto Santa Ana cuenta con una estructura por departamentalización. Tiene tres áreas claramente definidas: comercial, administrativa y de operativa - prestación de servicios.



CAPÍTULO III

Resultados generales

Una vez culminada la etapa de ejecución de la auditoría de gestión a Funeraria y Camposanto Santa Ana al departamento de ventas y al departamento de cobranzas comprendida entre el período de 01 de Enero al 30 de Junio del 2010 hemos encontrado aspectos tanto positivos como negativos, relacionados con la gestión estratégica, operativa y de resultados en cuanto al cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, equidad, ecología, economía de la empresa.

A continuación detallamos cinco aspectos de la Empresa en general.

Hallazgo No. 1: Planeación Estratégica

Comentario: Por falta de organización y falta de tiempo, el plan estratégico de la empresa se encuentra desactualizado e incompleto, según criterio del auditor en toda empresa debería existir un plan estratégico que ayude a orientarla en su desarrollo, ya que la falta del mismo ocasiona que no tenga una base sólida que le guíe para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Recomendación:

Gerente: Actualizar el plan estratégico de acuerdo a los nuevos enfoques empresariales.

Hallazgo No. 2: Análisis F.O.D.A

Comentario: La empresa no cuenta con un análisis FODA ya que no existe una persona encargada de elaborarlo, además por falta de tiempo, y descuido; según criterio del auditor es importante este análisis para conocer la situación de la empresa, ya que sin este la empresa puede tomar malas decisiones debido a la falta de conocimiento de aspectos internos y externos de la empresa.

Recomendación:

Gerente: Contratar una persona para que realice un análisis FODA.

Hallazgo No. 3: Buzón Interno

Comentario: Por descuido y falta de un encargado de Recursos Humanos, la empresa no cuenta un buzón de comentarios y quejas interno lo que puede ocasionar personal desmotivado, y no permite conocer la satisfacción real de los empleados para con la empresa; según criterio del auditor es importante que las empresas cuenten con un buzón interno para que los empleados hagan conocer sus comentarios, sugerencias, opiniones o ideas en general,

Recomendación:

- **Gerente:** Contratar a una persona para que se encarga de todo lo relacionado con Recursos Humanos.
- Implementar un buzón interno.

Hallazgo No. 4: Indicadores de Gestión

Comentario: Por falta de una persona con conocimientos en esta área y por descuido, la empresa no utiliza indicadores para evaluar la gestión, por lo que según criterio del auditor es importante que las empresas utilicen indicadores de gestión que les permitan medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, esto no permite evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración y no permite estimular y promover el trabajo en equipo.

Recomendación:

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

Hallazgo No. 5: Capacitación a empleados

Comentario: La empresa brinda capacitación continua a los empleados, esto es una buena estrategia por parte de la gerencia; según el reglamento interno de la empresa en el capítulo 5, artículo 24, literal 16 dice: "Someterse a los cursos y charlas de capacitación y preparación que imparta la Compañía o sus representantes, la ausencia a las mismas se considera como falta grave a este reglamento. El trabajador justifica la aprobación del curso mediante la presentación del correspondiente certificado; de no aprobar devolverá los gastos ocasionados por estos conceptos"; el objetivo es que exista una actualización de conocimientos que vayan a la par con los avances tecnológicos, informáticos, contables, etc. según el área.

Recomendación:

Gerente: Continuar con este buen hábito.

CAPÍTULO IV

Resultados específicos por componente

Cumpliendo con el examen de auditoría a la gestión del departamento de ventas y al departamento de cobranzas, se expone toda la información obtenida a través de los diferentes hallazgos, papeles de trabajo, observaciones físicas, entrevistas y otras actividades de auditoría.

Esta información nos permite tener un pensamiento crítico para detectar debilidades y proponer cambios de mejoramiento a través de las recomendaciones, y es la base sobre la cual se fundamentan los hallazgos que a continuación exponemos:

Departamento de Ventas

Hallazgo No. 6: Manual de Procedimientos.

Comentario: Al no existir una adecuada inducción por parte del jefe departamental que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión del departamento, y por falta de un encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos existe ineficacia en el departamento de ventas, y no se permite realizar evaluaciones entre lo planeado y lo ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas, que a criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.

Recomendación:

Jefe departamental: Realizar inducción al momento de ingreso de personal de ventas.

Gerente: Contratar a un asesor o encargado de Recursos Humanos para que elaboren manuales en todos los departamentos de la empresa.

Hallazgo No. 7: Falta de incentivos

Comentario: No existe ningún tipo de incentivo a los vendedores, ya que la gerencia lo considera innecesario, lo que podría causar que el personal esté desmotivado; a criterio del auditor es importante que se incentive a los vendedores con algún sistema como comisiones, o premios, para lograr mantener al personal motivado y de esta manera incrementar los beneficios para la empresa.

Recomendación:

Jefe departamental: Diseñar un plan de incentivos.

Hallazgo No. 8: Guías de rutas

Comentario: Por descuido del jefe departamental y por falta de programación no se elaboran guías de rutas para los vendedores, lo que puede ocasionar duplicidad de visitas y pérdida de tiempo y dinero; según criterio del auditor es importante que en un departamento de ventas se elaboren guías de rutas para sus vendedores, para de esta manera poder agilizar el trabajo y mantener un orden de las personas que se visitan.

Recomendación:

Jefe departamental: Diseñar e implementar formatos de guías de rutas.

Hallazgo No. 9: Evaluación de riesgos

Comentario: El departamento de ventas no ha realizado una evaluación de riesgos, que podrían desviar el cumplimiento de los objetivos empresariales, por falta de una persona que realice esta evaluación, que según criterio del auditor es necesario implementar mecanismos que permitan evaluar riesgos en la unidad y así obtener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

Recomendación:

Jefe departamental: Fijar mecanismos para evaluar riesgos.

Gerente: Capacitar el personal necesario para desempeñar esta función.

Hallazgo No. 10: Evaluación de satisfacción

Comentario: El departamento de ventas realiza una evaluación de satisfacción al cliente para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente una vez que ha recibido el servicio, basándose en la experiencia administrativa con un criterio comercial.

Recomendación:

Asistente de ventas: Continuar con este buen hábito.

Hallazgo No. 11: Ingreso de datos al sistema

Comentario: Los datos de los clientes están ingresados correctamente en el sistema informático de la empresa debido a la necesidad de supervisar el registro correcto por parte de la asistente de ventas de los datos de los clientes, para lograr eficiencia en las operaciones, registros útiles, significativos y exactos que según criterio del auditor es importante que se ingresen los datos correctamente para evitar confusiones.

Recomendación:

Gerente de ventas: revisar el registro de los contratos en el sistema informático de la empresa cada cierto tiempo.

Hallazgo No. 12: Facturación

Comentario: Las facturas cumplen con leyes y reglamentos tributarios logrando el uso eficiente de los recursos financieros y documentos legales que según criterio del auditor es importante que las facturas estén llenadas de acuerdo a los reglamentos y normas que establece el SRI.

Recomendación:

Gerente de ventas: Revisar eventualmente el manejo de documentación y el cumplimiento de disposiciones legales del Servicio de Rentas Internas.

Hallazgo No. 13: Respaldo de documentos

Comentario: Según disposiciones de la gerencia, el departamento de ventas debe tener respaldos de documentos en caso de cambios en los contratos: desistimientos o transferencias, para una adecuada organización, logrando así el cumplimiento de disposiciones, registro adecuado y control adecuado de actividades.

Recomendación:

Gerente de ventas: Continuar con el adecuado control.

Departamento de Cobranzas

Hallazgo No. 14: Evaluación de riesgos

Comentario: El departamento de cobranzas no ha realizado una evaluación de riesgos, que podrían desviar el cumplimiento de los objetivos empresariales, por falta de una persona que realice esta evaluación, que según criterio del auditor es necesario implementar mecanismos que permitan evaluar riesgos en la unidad y así obtener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

Recomendación:

Jefe departamental: Fijar mecanismos para evaluar riesgos.

Gerente: Capacitar el personal necesario para desempeñar esta función.

Hallazgo No. 15: Archivos

Comentario: Según criterio del auditor es importante que la documentación se encuentre archivada de manera ordenada, y en estantes archivadores

propios, ya que a falta de éstos, los documentos corren peligro de: pérdidas, quemarse, mojarse; además dan un mal aspecto a la oficina.

Recomendación:

Jefa de cobranzas: Solicitar la compra de estantes archivadores y cumplir con un orden en el área.

Gerente: Comprar nuevos archivadores.

Hallazgo No. 16: Manual de procedimientos.

Comentario: Al no existir una adecuada inducción por parte del jefe departamental que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la gestión del departamento, y por falta de un encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos existe ineficacia en el departamento de cobranzas, y no se permite realizar evaluaciones entre lo planeado y lo ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas, que a criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.

Recomendación:

Gerente: Contratar a un asesor o un encargado de Recursos Humanos para que elabore manuales de procedimientos y funciones.

Hallazgo No. 17: Llamadas telefónicas

Comentario: Con una planificación previa, la asistente del departamento de cobranzas realiza las llamadas telefónicas a los clientes para coordinar el lugar, día y hora de cobro de las cuotas, existiendo así una adecuada comunicación entre la empresa y los clientes.

Recomendación:

Asistente de cobranzas: Llamar a los clientes los primeros días del mes, para fijar con anticipación los días de cobro.

CAPÍTULO V

Anexos

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Oficio No. 5

Sección: Unidad de Control

Asunto: Convocatoria a conferencia final

Ingeniero
Simón Toral Chacón
Gerente General
Funeraria y Camposanto Santa Ana
Presente

De nuestras consideraciones:

De conformidad con lo dispuesto en normas de Auditoría, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de Auditoría de Gestión por el periodo comprendido entre el 2010-01-01 y el 2010-06-30, realizado mediante orden de trabajo 001.

Dicho acto se llevará a cabo en sala de juntas de Funeraria y Camposanto Santa Ana ubicado en Av. 12 de Abril y Arirumba, el día 25 de Abril del 2011 a las 16H00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que los hará en su representación.

Atentamente,

María Dolores Torres
AUDITOR GENERAL

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Oficio No. 6

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca, 25 de Abril del 2011

Señores:

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA

Ciudad

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Empresa Funeraria y Camposanto Santa Ana por el período comprendido entre el 1 Enero del 2010 y el 30 de Junio del 2010.

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

Atentamente,

María Dolores Torres Espinoza

AUDITOR GENERAL

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL A FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EN 2010-01-01 Y EL 2010-06-30.

En la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, a los veinte y cinco días de abril del dos mil once, a partir de las once de la mañana, los suscritos; Maritza Catalina Niveló Guaman, María Dolores Torres Espinoza, Paola León Ordoñez, se constituyen en el local de la unidad de auditoría externa, con el objeto de dejar constancia de la comunicación de resultados del examen especial a Funeraria y Camposanto Santa Ana, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 30 de junio del 2010, que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo # 1.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA Y CC
Maritza Niveló G.	Jefe de Equipo	0103659777
María Dolores Torres E.	Auditor	0104643101
Paola León O.	Supervisor	0104051412

RESUMEN DE DOCUMENTOS DE NOTIFICACIÓN, CONVOCATORIA Y ACTA

Auditoría de Gestión a: Departamento de Ventas
Departamento de Cobranzas.

Empresa: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Período: 01-Enero-2010 a 30-Junio-2010

ORD.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	RESPALDOS		
			INICIO	CONV.	ACTA
1	Ing. Simón Toral Chacón	Gerente General	X		
2	Ing. Simón Toral Chacón	Gerente General	X		
3	Ing. Simón Toral Chacón	Gerente General		X	
4	Ing. Simón Toral Chacón	Gerente General		X	
5	Ing. Simón Toral Chacón	Gerente General			X

3.5. Fase V: Seguimiento y Monitoreo

ENCUESTA POST AUDITORÍA DE GESTIÓN

Auditoría externa de: Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Auditoría de gestión a: Departamento de Ventas y Departamento de Cobranzas.

Período examinado: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2010

Por favor marque su respuesta con una X

1. ¿Conoce usted que a la auditoría de Gestión interesa conocer que la empresa haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes estratégicos y operativos?

SI: X NO: ___

2. ¿Esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI: X NO: ___

3. ¿Conoce usted que la auditoría de gestión requiere que la Funeraria y Camposanto Santa Ana cuente con indicadores y parámetros emitidos por el Gerente y demás ejecutivos, para rendición de cuentas a los clientes sobre su gestión y resultados?

SI: X NO: ___

4. ¿Conoce usted que esta auditoría se interesa en saber si la administración está consciente de los factores del entorno (oportunidades y amenazas) y del ambiente organizacional es decir sus factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene la Funeraria?

SI: X NO: ___

5. Indique si el equipo de auditores internos notificó el inicio de la auditoría.

SI: X NO: ___

6. ¿Existió comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI: X NO: ___

7. ¿Se convocó a la lectura del borrador del informe?

SI: ___ NO: X

8. ¿Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo de auditores internos le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI: X NO:

9. ¿Indique si durante la ejecución del examen, los auditores internos coadyuvaron con la administración en el desarrollo de indicadores de la Funeraria y Camposanto Santa Ana?

SI: X NO:

10. ¿Indique si las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y han servido para lograr la eficacia en la consecución de los objetivos la Funeraria y Camposanto Santa Ana?

SI: X NO:

11. ¿Conoce usted si al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones?

SI: NO: X

12. ¿Conoce usted si en la auditoría de gestión, se realizó el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en la Funeraria y Camposanto Santa Ana?

SI: NO: X

Formato tomado de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Teodoro Cubero, Anexo 43

Fuente: Ing. Simón Toral Chacón, Gerente de la Empresa Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

No	RECOMENDACIÓN	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
A la Administración:																						
1	Actualizar el plan estratégico de acuerdo a los nuevos enfoques empresariales.	X	X	X	X																	Gerente
2	Contratar una persona para que realice un análisis FODA	X	X	X																	Gerente	
3	Implementar un buzón interno	X	X	X	X																	Gerente
4	Continuar con el buen hábito de dar capacitación a los empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente
5	Formar un equipo de trabajo para determinar indicadores de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X													Gerente
6	Contratar a una persona que se encargue de Recursos Humanos: manuales de procedimientos	X	X	X																	Gerente	

15	Revisar eventualmente el manejo de documentación y el cumplimiento de disposiciones legales del SRI.		X				X				X						X			Gerente de Ventas	
16	Continuar con la capacitación ofrecida al personal a su cargo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente de Ventas
17	Continuar con el adecuado control de tener respaldos de todos los documentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente de Ventas
Departamento de Cobranzas:																					
18	Fijar mecanismos para evaluar riesgos.	X	X	X	X																Jefa de cobranzas
19	Solicitar la compra de estantes archivadores y cumplir con un orden en el área.	X																			Jefa de cobranzas
20	Llamar a los clientes los primeros días del mes para fijar con anticipación el día de cobro	X				X				X				X			X				Asistente de cobranzas

Formato de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Teodoro Cubero A. Anexo 41

Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de investigación fue realizado a Funeraria y Camposanto Santa Ana, con el objetivo de realizar una evaluación a la gestión desempeñada por todos los integrantes de la empresa, ya que en una organización no sólo es importante conocer su situación financiera. Con el desarrollo de esta auditoría de gestión hemos puesto en práctica los fundamentos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria.

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

Como aspectos generales de Funeraria y Camposanto Santo Ana, se puede destacar que ésta es una empresa sólida, seria y confiable y que ha crecido rápidamente.

La empresa bajo un concepto de responsabilidad social creó el primer Centro de Apoyo al Duelo (CAD) que consiste en un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación en todo el proceso de recuperación. Este es un servicio gratuito que brinda la empresa y es para toda la comunidad que lo requiera. Vale recalcar que este servicio es único en Ecuador.

Cumpliendo con la aplicación de las fases de auditoría de gestión a Funeraria y Camposanto Santa Ana se mencionan las siguientes conclusiones, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables que tienden a incrementar el uso óptimo de los recursos y apoyar la gestión de los administradores.

Conclusiones:

- La planeación estratégica de la empresa se encuentra desactualizada e incompleta, lo que impide establecer objetivos concretos que puedan lograrse en determinado tiempo y con la mayor eficacia posible.
- Al no realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa, no se conocen los aspectos externos e internos que favorecen o dificultan el accionar operativo, financiero y económico en la toma de las decisiones administrativas.
- Al no utilizar indicadores para evaluar la gestión y el cumplimiento de los objetivos de la administración, se dificulta interpretar la información que proporcionan los distintos departamentos de la empresa, y no se toman acciones correctivas.
- El no realizar una apropiada evaluación de riesgos, esto puede afectar el logro de los objetivos, además alertar a la empresa de situaciones que pueden ocurrir en el corto, mediano o largo plazo y afectar el normal desarrollo de las actividades.

Recomendaciones:

- Como recomendación especial a la administración: Que se dé estricto cumplimiento a las recomendaciones emitidas por el auditor, para de esta manera mejorar y promover el uso adecuado de los recursos; esto implica cumplir los objetivos con las seis E's.
- Para lograr una gestión exitosa a lo largo del tiempo, consideramos necesario que la administración de la empresa actualice y complete el plan estratégico, con todos sus componentes como: misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas y valores; y que el mismo sirva

de herramienta para que la empresa exprese su misión en objetivos y establezca metas concretas de productividad.

- Es necesario que la administración de la empresa realice un análisis de los factores externos e internos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos con el propósito de tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- Sugerimos la aplicación de indicadores de gestión para evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.
- La administración de la empresa debería fijar mecanismos tomando en cuenta varios aspectos como: nombre del riesgo, descripción, agente generador, causa y efecto, que permitan evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

4.2. Bibliografía

Andrade Trujillo Mario. 2006. CORRE.

AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008.

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2002.

CUBERO ABRIL, Teodoro. Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cuenca – Ecuador, 2009.

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA., Reglamento Interno de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

MALDONADO, Milton K, Auditoría de Gestión, (3ra. Edi. aum.)(2006).

MEJIA, Rubí, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial; (Primera edición)(2006).

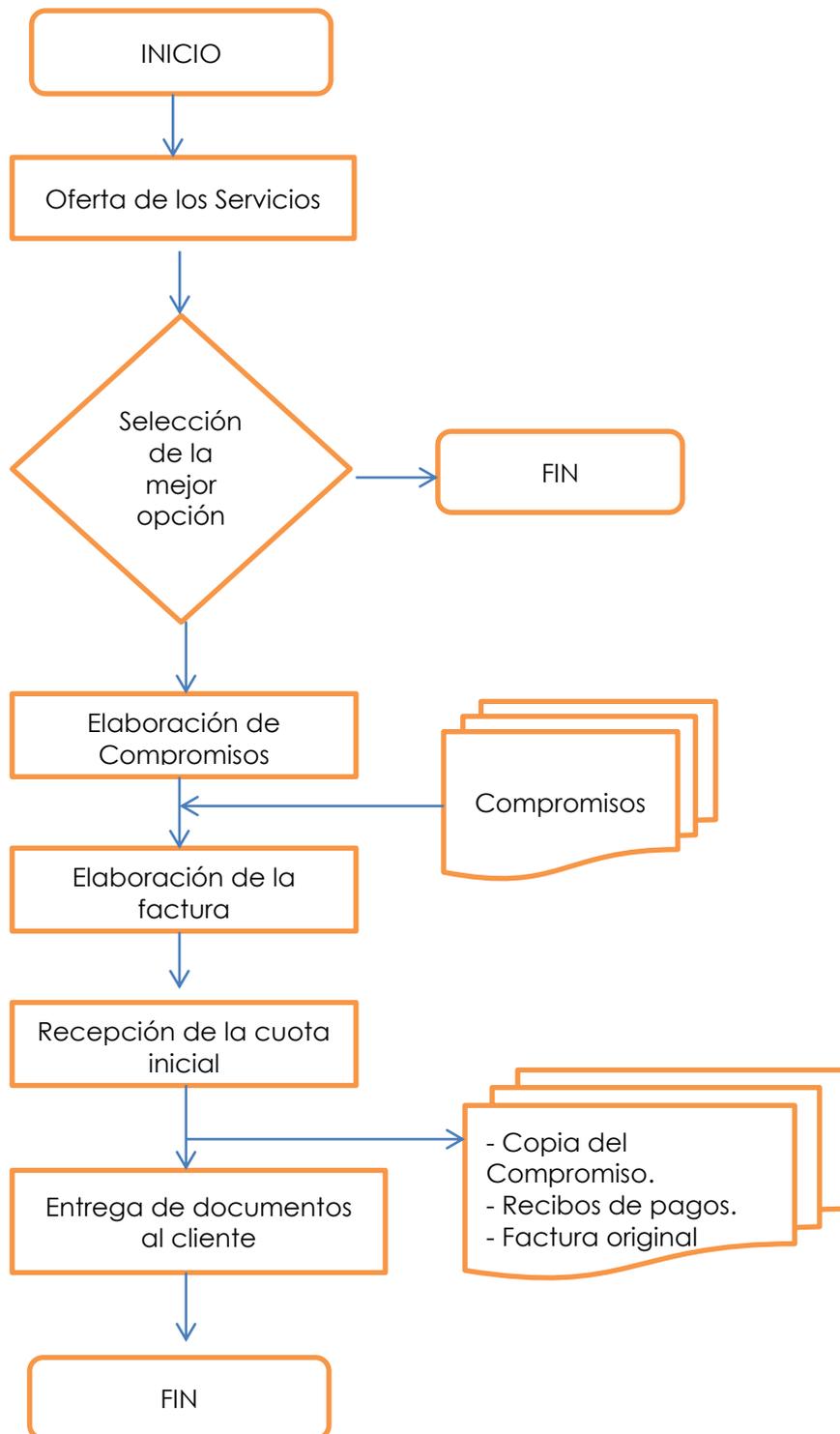
VILLACORTA, Armando, Implementación del COSO-ERM.

4.3. Anexos

Anexo 1: Planeación estratégica

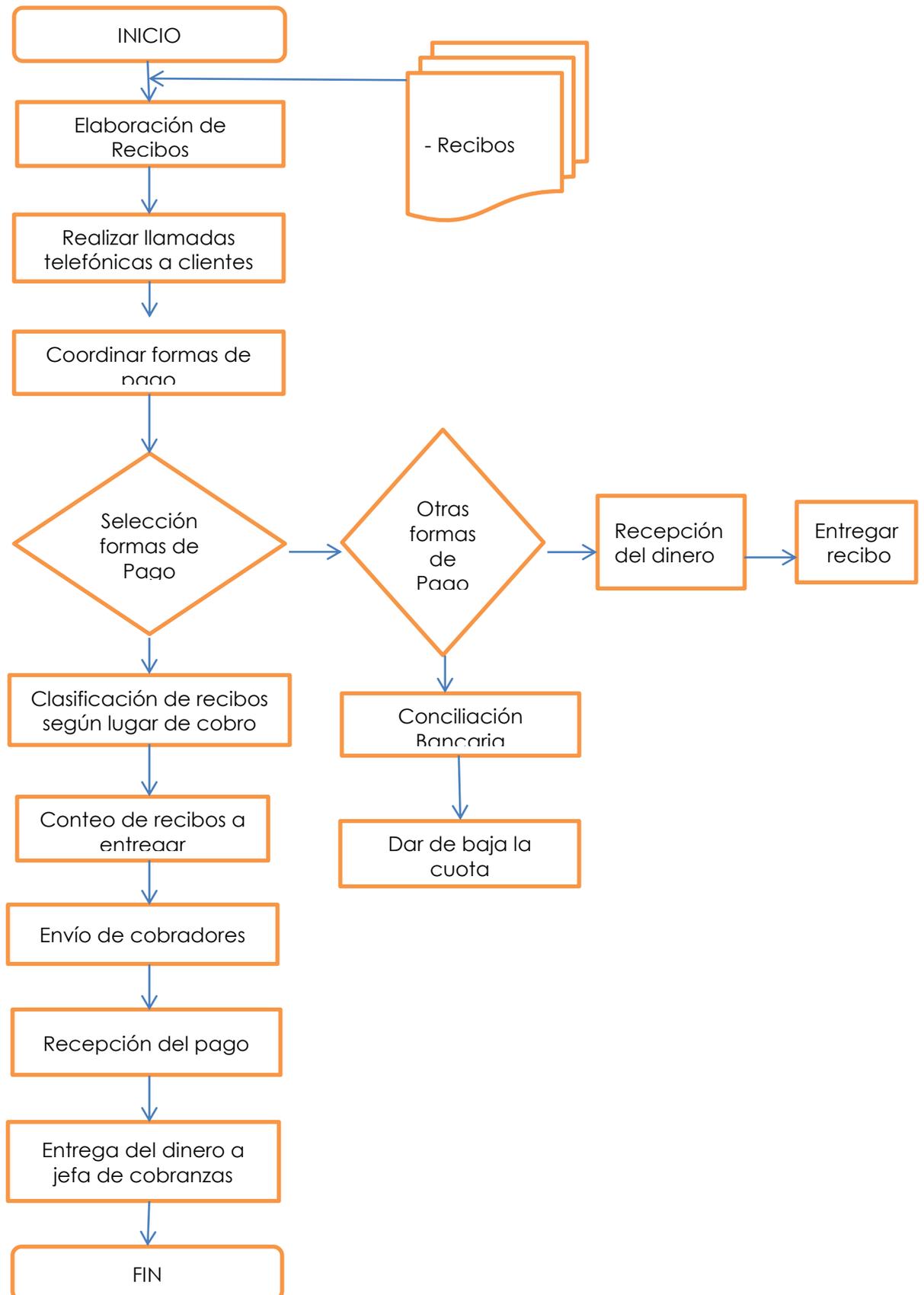
MISIÓN: "Promover a nuestro personal altamente profesional y humano para prestar un servicio excelente y así contribuir mediante nuestro esfuerzo y cuidado hacer menos dura la pena."		VISIÓN: "Estamos claramente orientados hacia el mercado, mediante procesos eficientes, efectivos y oportunos que aseguren la satisfacción y permanencia de nuestros clientes, de tal manera que lleguemos a ser la mejor opción y la empresa líder en ayudar a las familias a través del conflicto emocional y financiero que provoca la pérdida de un ser querido."	
OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1. Que los servicios excedan las expectativas de los Clientes.	En el año 2010, llegar a ser la empresa número uno en servicios funerales.	Realizar una evaluación de satisfacción.	Verificar que la información obtenida sea real y confiable.
2. Mantener a todo el personal motivado y con un gran espíritu de servicio.	En el año 2010, contar con personal altamente comprometido con los objetivos de la Empresa.	Brindar un trato humano al personal.	Paseos, carteleras, pizarras informativas.
3. Capacitar permanentemente al personal para que tengan conocimiento de nuestros productos, una atención cálida y humana; reconozcan y fortalezcan sus valores para así poder contribuir a mantener y fortalecer los valores de la empresa.	En el año 2010, contar con personal altamente calificado y capacitado.	Realizar capacitaciones periódicas.	Convocar a la capacitación, Verificar la asistencia.
4. Obtener rentabilidad, de tal manera que nos permita el desarrollo de la empresa y el crecimiento del personal.	En el año 2010, ampliar el mercado actual.	Brindar un buen trato al cliente.	Brindar precios accesibles, promociones, pago en cuotas.
POLÍTICAS: Según reglamento interno de Camposanto Santa Ana.			
VALORES: Objetividad, Integridad, Prudencia, Confidencialidad, Cooperación, Compromiso, Responsabilidad.			

Anexo 2: Flujograma de actividades en el departamento de ventas.



Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

Anexo 3: Flujograma de actividades en el departamento de cobranzas.



Elaborado por: Maritza Niveló y María Dolores Torres.

Anexo 4: Plan anual de control para el año 2010.

RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA EXTERNA

Auditoría interna de gestión de: “Funeraria y Camposanto Santa Ana”.

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca

Dirección: Av. 12 de Abril 2-05 y Arirumba.

Teléfonos: 2-888-393 / 2-451-041

Correo electrónico: www.camposantosantaana.com

info@camposantosantaana.com

NOMBRES	CARGO	PROFESIÓN	Años de experiencia en auditoría
Simón Toral Chacón	Gerente General	Ingeniero Civil	-
María Fernanda Rubio	Jefe Recursos Humanos	Ingeniera Comercial	-
Isabel Giraldo	Gerente de Ventas	Ingeniera Comercial	-
María Eugenia Abril Vásquez	Asistente de ventas	Ingeniera Comercial	-
Carmita Arias	Gerente de Cobranzas	CPA	-
María Isabel Castillo	Asistente de cobranzas	Ingeniera Comercial	-
Doris Alvarado Chiriboga	Asistente de cobranzas	Ingeniera Comercial	-
Paola León Ordoñez	Jefe de Equipo	Ingeniera Comercial	3
Maritza Niveló Guaman	Supervisor	CPA	1
Ma. Dolores Torres E.	Auditor Operativo	CPA	1

Anexo 5: Datos de empleados y ex empleados de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	INGRESO	SALIDA	DIRECCIÓN DOMICILIO	CARGO
Simón Toral Chacón	0102115060	1-Febrero-1999		Panamericana Norte Km. 11 ½	Gerente General
María Fernanda Rubio	0103629713	16-Febrero-2004		Av. De las Américas y los Balcones	Jefe Recursos Humanos
Isabel Giraldo	0105608202		30-Nov-2010	Av. Ordoñez Lazo. Edificio Pinar del Lago Bloque 4	Gerente de Ventas
María Eugenia Abril Vásquez	0104094206	1-Abril-2000		Tnte. Coronel Moscoso y Escuadrón Cedeño	Asistente de Ventas
Carmita Arias	0102834546	1-Febrero-2003		Panamericana Norte y Coronel Delgado	Jefe de Cobranzas
María Isabel Castillo	0104245931	1-Noviembre-2000		Benigno Vásquez 6-77 (Ricaurte)	Asistente de Cobranzas
Doris Alvarado Chiriboga	0702111592	20-Febrero-2006		Manuel Vega 2-26 y Calle Larga	Asistente de Cobranzas

