



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCUELA DE
CONTABILIDAD SUPERIOR**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CARTERA
DE LA EMPRESA DISNAC S.A. REGIÓN AUSTRO”

**MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORAS:

ALEJANDRA BUSTAMANTE S.
XIMENA QUICHIMBO ROSAS

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

AÑO 2013

DEDICATORIAS

El presente trabajo lo dedico en especial a mis padres Luis y Adelina por haber creído en mí, por haberme apoyado en todo momento aconsejado y motivado, pero sobre todo por el amor con el que han sabido guiarme.

A mis hermanos por estar conmigo siempre apoyándome, y a mi sobrino Adrián para quien espero ser un ejemplo a seguir.

Finalmente a todos aquellos familiares y amigos que con sus palabras lograron alentarme para seguir adelante.

Ximena

El presente trabajo dedico a mis padres por ser quienes me han brindado el apoyo y confianza necesaria para ser la persona que soy.

A mis hermanas, sobrinos, amigos quienes fueron un impulso importante para lograr esta meta propuesta.

Finalmente a Pablo Ortiz por ser la persona que está a mi lado en todo momento brindándome su cariño y apoyo incondicionalmente.

Alejandra

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida y la capacidad para poder realizar este trabajo de la mejor manera, a la Universidad del Azuay, en especial a la Facultad de Administración, ya que a través de sus docentes pudimos adquirir los conocimientos necesarios para nuestra formación, de igual manera al Ing. Cristian Velecela, Gerente Regional de la Empresa Disnac S.A., quien junto a su personal, nos brindo ayuda y apoyo para el desarrollo de la monografía.

Finalmente agradecemos a nuestro director el Ing. Humberto Jaramillo Granda, por ser la persona que con paciencia y entusiasmo supo guiarnos de la manera adecuada, durante el tiempo que duro la realización de este trabajo

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias	II
Agradecimiento	III
Resumen.....	VIII
Abstract	IX
Responsabilidad.....	X

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE DISNAC S.A.	11
1.1 INTRODUCCIÓN	11
1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE DISNAC S.A.	12
1.3 MISIÓN	12
1.4 VISIÓN.....	12
1.5 OBJETIVOS	13
1.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	13
1.7 FUNCIONES	14
1.7.1 Gerente General.....	14
1.7.2 Gerente Financiero	15
1.7.3 Jefe De Ventas Zonal.....	15
1.7.4 Jefe Administrativo	15
1.7.5 Mercaderista	16
1.7.6 Bodeguero	16
1.7.7 Valores Corporativos.....	16

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	18
2.1 INTRODUCCIÓN.....	18
2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN	18
2.2.1 Definición	18
2.2.2 Objetivos.....	19

2.2.2.1	Objetivo General.....	19
2.2.2.2	Objetivos Especificos	19
2.2.3	Alcance	20
2.2.4	Enfoque.....	20
2.2.5	Papeles De Trabajo	20
2.2.5.1	Concepto	20
2.2.5.2	Objetivos De Los Papeles De Trabajo.	21
2.2.5.3	Forma Y Contenido De Los Papeles De Trabajo	22
2.2.5.4	Clasificación De Los Papeles De Trabajo	23
2.2.6	Pruebas De Auditoria	25
2.2.7	Técnicas De Auditoria.....	26
2.2.8	Tipos De Técnicas	26
2.2.8.1	Tecnicas De Verificación Ocular	27
2.2.8.2	Técnicas De Verificación Verbal	28
2.2.8.3	Técnicas De Verificación Escrita	28
2.2.8.4	Tecnicas De Verificación Documental	29
2.2.8.5	Técnicas De Verificación Física.....	29
2.2.9	Indicadores De Gestión.....	29
2.2.9.1	Características.....	29
2.2.9.2	Tipos De Indicadores	30
2.2.10	Programas De Auditoria	31
2.3	CONTROL DE GESTIÓN	32
2.3.1	Definición De Control De Gestión.....	32
2.3.2	OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN	33
2.3.3	Tipos De Control.....	33
2.3.4	Control Interno.....	34
2.3.4.1	Componentes Del Coso Erm	35
2.3.4.1	Importancia Del Control Interno	37
2.4	FASES DE AUDITORIA.....	37
2.4.1	Fase I: Conocimiento Preliminar.....	37
2.4.1.1	Principales Actividades	38
2.4.2	Fase Ii: Planificación.....	39

2.4.2.1 Objetivo	39
2.4.2.2 Principales Actividades	39
2.4.2.3 Memorando De Planificación	40
2.4.3. Fase Iii: Ejecución.....	40
2.4.3.1 Objetivo.	41
2.4.3.2 Principales Actividades.	41
2.4.4. Fase Iv: Comunicación De Resultados.....	41
2.4.4.1 Objetivo.	42
2.4.4.2 Principales Actividades.	42
2.4.4.3 Informe.	42
2.4.5. Fase V: Seguimiento	43
2.4.5.1 Objetivo.	43
2.4.5.2 Principales Actividades.	44

CAPITULO III

3. Aplicación Práctica De Las Fases De Auditoría De Gestión Al

Departamento De Cartera	45
3.1 INTRODUCCIÓN	45
3.2 FASE I.CONOCIMIENTO PRELIMINAR	46
3.2.1 Orden De Trabajo N° 001	46
3.2.2 Notificación De Inicio De Auditoria.....	47
3.2.3 Notificación Inicio De Una Auditoria A Las Personas Vinculadas Con El Examen.....	48
3.2.4 Cédula Narrativa	49
3.2.5 Visita Previa.....	54
3.2.6 Análisis Foda.....	58
3.2.7 analisis Del Cuestionario De Control Interno A Disnac S.A	69
3.2.8 Enfoque De Auditoria.....	72
3.3 FASE II: PLANIFICACIÓN.....	82
3.3.1 Análisis Del Cuestionario De Control Interno Al Departamento De Cartera De Disnac S.A.	82
3.3.2 Plan De Auditoria.....	84

3.3.3 Determinación Del Nivel De Riesgo Y Confianza.....	88
3.3.3.1 Componente: Departamento De Cartera	88
3.3.4 Memorando De Planificación.....	92
3.3.5 Indicadores De Gestión Al Departamento De Cartera.....	96
3.3.6 Programas De De Trabajo: Departamento De Compras.....	97
3.4 FASE III: EJECUCIÓN	102
3.4.1 Hoja De Hallazgos Específicos Del Departamento De Cartera. ...	102
3.5 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	109
3.5.1 Infome Final	109

CAPITULO IV

4. Conclusiones Y Recomendaciones	119
4.1 CONCLUSIONES GENERALES	119
4.2 RECOMENDACIONES GENERALES	120
4.3. BIBLIOGRAFIA	121

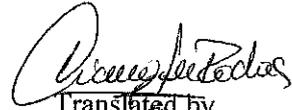
ANEXOS

ABSTRACT

The present research project is the application of an Audit Management Process to the Department of Invoicing, Accounting and Collection of "Disnac S.A." Company. The main activity of this company is the distribution and trade of snacks, which are massive consumption products. The purpose of this audit is to know the level of fulfilment of the objectives and goals in this area. The assessment will be based on the application of the phases of the audit process beginning with the preliminary knowledge of the company. During this stage it was possible to have a clear and concrete idea regarding the occupational activities. Then we carried out the corresponding analysis, which resulted in positive and negative findings. The audit ended with the development of a detailed report containing the company's main weaknesses and strengths. Some recommendations were also presented in order to help the company's development.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación radica en la aplicación de una Auditoría de Gestión al Departamento de Cartera a la Empresa "Disnac S.A." siendo su principal actividad la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, como son los Snacks. La auditoría aplicada, pretende conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en esta área. La realización de dicho examen se basará en la aplicación de las fases de auditoría de gestión iniciando con un conocimiento preliminar de la empresa, donde se pudo tener una idea clara y concreta sobre la forma en que desempeñan sus actividades laborales, para posteriormente, realizar el análisis correspondiente, que nos dará como resultado la obtención de los hallazgos tanto positivos como negativos. La auditoría finalizó con la elaboración de un informe que detalla las principales deficiencias y fortalezas de la empresa, dando también algunas recomendaciones que sirvan de ayuda en el crecimiento de la organización.

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva Responsabilidad de las Autoras:

Ximena Quichimbo

Alejandra Bustamante

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE DISNAC S.A.

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa DISNAC S.A. es una comercializadora con cobertura nacional en 24 provincias, dispone de un producto exclusivo en el país, "El Golpe", el mismo que contiene distintas variedades en un solo empaque, como son papas, chifles, tocinetas, etc.

La empresa se encuentra como la segunda comercializadora del país, y la primera en calidad de servicio, en el año 2012 se consolidó como líder del mercado, teniendo como resultado una rentabilidad del 38%.

Los productos que son distribuidos, son de impulso, ya que no se necesita tener hambre, gastar mucho o un lugar exclusivo para encontrarlos. Los Snacks no se necesita calentarlos antes de comerlos, o agregarle otros ingredientes que sean necesarios para consumirlos; estos siempre están listos, es por esta razón que es un producto de gran demanda y consumo masivo.

Además que los Snacks ecuatorianos, como los chifles, son considerados buenos para salud y fuente de energía para quien los consume.

La rentabilidad de la comercializadora se asegura entre el 35% y 40% aproximadamente de las ventas netas a nivel nacional. El único rubro que disminuye este porcentaje corresponde a la devolución del producto por caducidad, ya que estos ítems tienen un promedio de vida de 4 meses y está a rededor del 1,5 %.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE DISNAC S.A.

DISNAC S.A. es una empresa joven en constante crecimiento en el Ecuador, se inició hace 8 años bajo respaldo de las empresas Productos YUPI S.A. de Colombia con la distribución de todo tipo de Snacks para el país, sus oficinas principales se encuentran en la ciudad de Quito por lo tanto la parte gerencial radica en esta ciudad, para cada región el Jefe de Ventas es el responsable de las oficinas que poseen a su cargo. En el Ecuador el mercado de Snacks está alrededor de \$7'000.000 mensualmente, el 25% del lunch de los estudiantes se gasta en Snacks.

La participación de la Empresa es el 16% del Mercado Ecuatoriano, su crecimiento anual es del 58%, en los últimos cinco años.

El crecimiento de este mercado es un fenómeno reciente por los cambios de hábitos de consumo.

Los Snacks no tienen un nicho definido, cruza todas las edades, y da la opción de ofrecerla a cada grupo un producto nuevo y novedoso

1.3 MISIÓN

“Somos una comercializadora de pasabocas con estándares de calidad que satisfacen a nuestros consumidores a un precio justo, creciendo en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo económico comercial del país con un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometidos con la empresa y orientados al servicio de sus consumidores.”¹

1.4 VISIÓN

“Mantenernos en los primeros lugares de participación y cobertura en el mercado, desarrollando una eficiente red de operación y distribuidores,

¹ Información obtenida de la Empresa DISNAC S.A, otorgada por el Gerente Ing. Cristian Velecela.

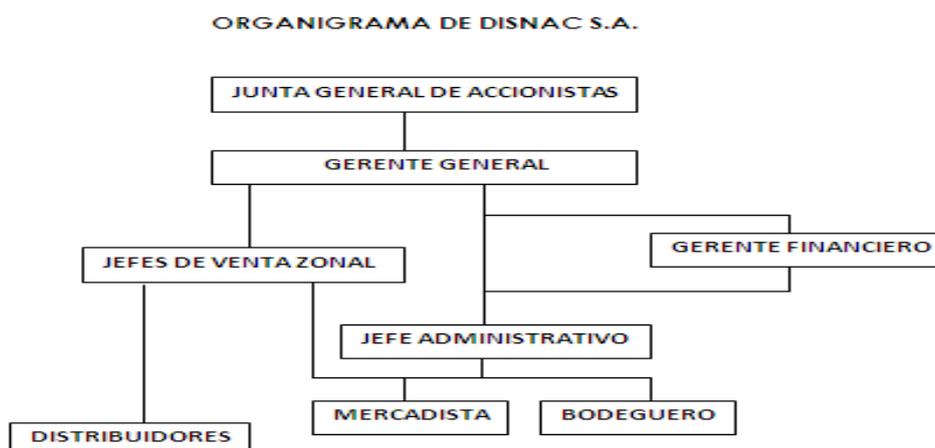
que busca diferenciarse no sólo por la excelente calidad de sus productos, sino también por la vocación de toda la agencia de trabajar para satisfacer plenamente a sus clientes buscando la consolidación de su competitividad y su sostenibilidad a través de las oportunidades del entorno."²

1.5 OBJETIVOS³

- Lograr una cobertura de al menos un 70% en todas las rutas, sectores y provincias del austro hasta el 2015, manteniendo un equipo completo e incremental de distribuidores comprometidos con la empresa y nuestros productos.
- Ampliar la oferta de productos en cada punto de venta.

1.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

La empresa cuenta con un organigrama diseñado a nivel de directivos y jefes inmediatos, quienes basándose en la magnitud de la empresa consideran correcto realizar dicho organigrama de la siguiente manera, además cabe recalcar que este fue adquirido de la propia empresa para objetos de estudio.



² Información obtenida de la Empresa DISNAC S.A , otorgada por el Gerente Ing. Cristian Veleceta.

³ Información obtenida de la Empresa DISNAC S.A. otorgada por el Gerente Ing. Cristian Veleceta.

Cada uno de los cargos que se incluyen en el organigrama funcional han sido asignados de manera muy detallada es decir que cada quien está al tanto de lo que puede o no hacer, además de esto todo el personal que forma parte de la empresa ha sido seleccionado luego de un largo proceso de pruebas y verificación de capacidad de trabajo, de tal forma que puedan hacer cumplir las tareas de sus subordinados en forma eficiente y eficaz.

1.7 FUNCIONES ⁴

Dentro de la empresa cada directivo, jefe y subordinado tiene que cumplir con las funciones que le han sido asignadas y que se especifica a continuación, recalcando que estas son implantadas por el jefe de Recursos Humanos de la empresa matriz ubicada en Quito y que rigen para el personal de las diferentes regiones.

1.7.1 GERENTE GENERAL

En la actualidad en la empresa DISNAC S.A. que es la extensión de la Compañía Productos Yupi S.A. de Colombia se nombra al gerente general a través de un proceso de selección entre los actuales gerentes de venta de los departamentos de Colombia, teniendo entre las funciones principales:

- Control de ventas en las 4 regiones
- Negociación con las cadenas Nacionales de autoservicios
- Apertura de Créditos a Nivel nacional
- Elaboración de proyecciones de Ventas
- Control del Manejo adecuado de las agencias

⁴ Información obtenida de la Empresa DISNAC S.A, otorgada por el Gerente Ing. Cristian Veleceta.

1.7.2 GERENTE FINANCIERO

El gerente Financiero se lo designa a través del proceso de selección entre candidatos nacionales cuyo perfil este de acuerdo con las necesidades de la empresa y sus principales funciones son:

- Control de Recursos Humanos
- Control de los recursos materiales de la empresa
- Control de los inventarios a nivel nacional
- Control de cartera a nivel nacional
- Trámites de exportación de mercadería
- Decisiones de inversión

1.7.3 JEFE DE VENTAS ZONAL

Se lo designa de igual manera a través de un proceso de selección y cuya experiencia necesariamente deberá ser en productos de consumo masivo y entre sus funciones principales están:

- Reclutamiento y capacitación de Distribuidores
- Cumplir con los presupuestos de la agencia
- Controlar el buen manejo de La sucursal
- Monitorear el estado de los inventarios
- Representación directa de la empresa en los distintos organismos
- Designar y diseñar zonas de venta para toda la región

1.7.4 JEFE ADMINISTRATIVO

Lo designa el jefe de ventas de cada sucursal de acuerdo a la necesidad de la agencia y con una experiencia básica en finanzas sus principales funciones son:

- Control de cartera
- Elaboración de facturas
- Registro de Cheques
- Control de inventarios
- Elaboración de pedidos

- Actualización de base de datos de clientes
- Cobros
- Tramites y manejo administrativo

1.7.5 MERCADERISTA

Lo designa de igual manera el jefe de Ventas y con experiencia en ventas a nivel ejecutivo sus principales funciones son:

- Coordinar y dirigir las relaciones de los supermercados y clientes especiales
- Recaudación de cartera de supermercados y clientes especiales
- Organización de eventos programados por la compañía
- Apertura de nuevos mercados
- Asesoramiento de pedidos en autoservicios
- Realizar reportes e informes a jefe de ventas

1.7.6 BODEGUERO

Lo designa el jefe de ventas en conjunto con el jefe administrativo y este cargo debe ser de un nivel básico, y entre sus funciones principales están:

- Garantizar la seguridad de la bodega
- Dirigir y controlar los inventarios
- Vigilar las fechas de caducidad del producto (vida Útil)
- Garantizar el manejo y las condiciones de conservar el producto
- Actualización de los niveles de inventario.

1.7.7 VALORES CORPORATIVOS⁵

La empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo que es regido por el compromiso y la responsabilidad de los empleados para así cumplir con los objetivos institucionales de la manera más adecuada.

- Dichos valores son los siguientes:
- Pasión por los clientes

⁵ Información obtenida de la Empresa DISNAC S.A, otorgada por el Gerente Ing. Cristian Velecela.

- Innovación
- Calidad
- Compromiso
- Desarrollo Humano
- Trabajo en equipo

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN.

La auditoría de gestión o llamada también operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de la empresa, por lo tanto es muy adecuado y necesario que se la realice por lo menos una vez al año para corregir o mejorar los procesos, planes y actividades a través de las cuales funciona la organización pues de esta manera se podrá llegar a la perfección tanto en la calidad de servicios y productos como en su desarrollo interno.

El presente capítulo expone aspectos generales de la auditoría de gestión y de sus fases para una mayor comprensión de sus lectores.

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.2.1 DEFINICIÓN

“La auditoría de gestión, es un 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; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”.⁶

⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2011). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 6. (www.contraloria.gob.ec).

2.2.2 OBJETIVOS

2.2.2.1 OBJETIVO GENERAL⁷

El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

2.2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS ⁸

- Establecer el grado de cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos.
- Verificar el cumplimiento de la planificación interna de la empresa.
- Proporcionar una base para mejorar la administración de los recursos.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales en su totalidad.
- evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere la empresa.
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 8. (www.contraloria.gob.ec).

⁸ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 8 – 9 (www.contraloria.gob.ec).

2.2.3 ALCANCE⁹

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una empresa, en un período determinado; trabajo que será ejecutado por un equipo multidisciplinario que a su vez deberá tener en cuenta aspectos como los objetivos empresariales, normativa, procedimientos y riesgos que involucren a la organización.

2.2.4 ENFOQUE

La auditoría de gestión deberá ser realizada poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad, y en la identificación de aspectos críticos que posteriormente serán investigados.

Eminentemente deberá tener un enfoque positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.

2.2.5 PAPELES DE TRABAJO

Estos constituyen un soporte del trabajo que ha realizado el auditor durante las etapas de planeación y ejecución de la auditoría.

2.2.5.1 CONCEPTO

Son aquellos que incluyen toda la evidencia obtenida por el auditor para sustentar su trabajo así como los métodos y procedimientos que ha seguido para llegar a sus conclusiones.

⁹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 9 (www.contraloria.gob.ec).

Por lo tanto son de mucha importancia en la realización de una auditoría sobre todo para llevar un registro ordenado del avance del trabajo, en donde se pueda comprobar que el auditor lo está desarrollando correctamente.¹⁰

Según la NEA 4 "Documentación" Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular.

El auditor deberá adoptar procedimientos apropiados para mantener la confidencialidad y salvaguarda de los papeles de trabajo y para su retención por un período suficiente para satisfacer las necesidades de la práctica, de acuerdo con requisitos legales y profesionales de retención de registros además son de propiedad exclusiva del auditor.¹¹

Hay que tener en cuenta que los papeles de trabajo deben ser perfectamente planeados antes y durante el tiempo que dure la auditoría.

2.2.5.2 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.¹²

- Facilitar la preparación del informe de auditoría.
- Comprobar y explicar las opiniones y recomendaciones plasmadas en el informe.
- Facilitar la recopilación de información.
- Coordinar y organizar todas las fases de la auditoría.
- Proveer un archivo permanente de la información examinada.

¹⁰ Materia recibida en la Universidad del Azuay, octavo ciclo, Auditoría de Gestión , Ing. Paola León.

¹¹ (<http://www.ecuadorcontable.com/>) NEA 4

¹² Materia recibida en la Universidad del Azuay, octavo ciclo, Auditoría de Gestión , Ing. Paola León.

- Servir de guía en futuros exámenes.

2.2.5.3 FORMA Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO ¹³

- Deben ser suficientemente completos y detallados para proveer una comprensión global de la auditoría.
- El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planificación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría efectuados, y por lo tanto de los resultados, y las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida.

Evidentemente los papeles de trabajo incluirán toda la información de la empresa agrupada de diferentes maneras en los siguientes documentos:

- Programas de auditoría.
- Cuestionario de Control Interno.
- Hojas de trabajo relativas a saldos de cuentas de control y auxiliares.
- Asientos de ajustes y de reclasificaciones.
- Cédulas sumarias y analíticas.
- Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- Informes de auditorías anteriores.

Para efectos de estudio de la Empresa DISNAC S.A se utilizarán los papeles de trabajo más adecuados que brinden mayor información sobre la misma en especial del departamento de Cartera ya que es el objeto de examen, estos estarán realizados de acuerdo a las

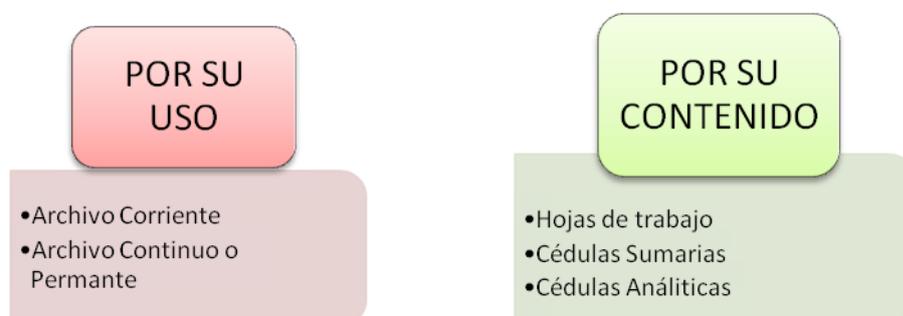
¹³ (<http://www.ecuadorcontable.com/>) NEA 4

necesidades en los siguientes capítulos donde se planifica y ejecuta la auditoría por ejemplo:

- Programas de auditoría únicamente al departamento de cartera.
- Aplicación del cuestionario de control interno a nivel general en la empresa y específico en el área de cartera.
- Se utilizarán reportes que son dirigidos al departamento de cartera sobre cuentas que no han sido cobradas para posteriormente implementar un proceso adecuado que ayude al cobro de estas.
- Además se solicitará las actas de constitución de la empresa en donde deberá constar su plan estratégico, solicitaremos también el reglamento interno de la misma, información que servirá para desarrollar la primera fase de la auditoría

2.2.5.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO¹⁴

Deberán ser custodiados, controlados, clasificados y archivados de tal forma que se garantice la salvaguarda, orden y accesibilidad a la información que contienen de la siguiente manera:



¹⁴ <http://fccea.unicauca.edu.co/>

POR SU USO

De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el período examinado o en varios períodos se clasifican en:

ARCHIVO CORRIENTE:

Son papeles de uso limitado para una sola Auditoría; se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a las cuentas, a la fecha o al período que se trate por ejemplo:

- Estados financieros del período sujeto a examen y el período anterior
- Hojas de trabajo de los estados financieros sujetos a examen
- Cédulas sumarias de los rubros de los estados financieros
- Cédulas analíticas y subanalíticas de las cédulas sumarias
- Análisis de las pruebas de auditoría practicadas

ARCHIVO CONTINUO O PERMANENTE:

Como su nombre lo indica, son aquellos que se usarán continuamente siendo útiles para la comprobación de las cuentas no sólo en el período en el que se preparan, sino también en ejercicios futuros; sus datos se refieren normalmente al pasado, al presente y al futuro. Este expediente debe considerarse como parte integrante del conjunto de papeles de trabajo de todas y cada una de las auditorías a las cuales se refiera los datos que contiene por ejemplo:

- Historia de la Compañía
- Contratos y Convenios a largo plazo

- Sistema y Políticas Contables
- Estados Financieros de los últimos años
- Estado Tributario
- Conclusiones y recomendaciones de las últimas auditorías
- Hojas de trabajo de la última auditoría

POR SU CONTENIDO

En base a su contenido su clasificación es la siguiente:

HOJAS DE TRABAJO:

Según nuestro criterio las hojas de trabajo son aquellas en donde se descompone el todo en unidades de estudio que generalmente son los estados financieros, contendrán saldos de ejercicios anteriores con el fin de hacer comparaciones.

CÉDULAS SUMARIAS:

Son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.

CEDULAS ANALITICAS:

En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

2.2.6 PRUEBAS DE AUDITORIA

Son utilizadas por el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión generalmente a los estados financieros y se dividen en dos que son:

- **Pruebas sustantivas:** se efectúan a los saldos de cuentas y transacciones, diseñadas para detectar cualquier error en los estados financieros.
- **Pruebas de cumplimiento:** son diseñadas para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes o para poder determinar si los controles internos funcionan y se aplican en la práctica.

Estas pruebas se realizaran de acuerdo a los requerimientos del auditor o de lo que necesite comprobar ya sea la exactitud de los saldos o el cumplimiento de los controles existentes en la empresa o área sometida a examen.

En el caso del departamento de Cartera que es el área a examinar se buscarán los indicadores que revelen los datos más acertados para poder emitir un comentario y una conclusión.

2.2.7 TÉCNICAS DE AUDITORIA

Son los métodos prácticos de investigación que prueba aquello que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias, y además su uso es determinado en la fase de planificación.

2.2.8 TIPOS DE TÉCNICAS

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación
Verbal	a) Indagación b) Entrevista

	c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo
Física	a) Inspección

Fuente: CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión, pag 107.

Las técnicas que a continuación se detallan fueron tomadas del documento del Economista Teodoro Cubero.

2.2.8.1 TECNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR¹⁵

COMPARACIÓN:

Similitud o diferencia entre dos o más hechos o operaciones, normalmente se compara las operaciones realizadas por la entidad con criterios normativos técnicos y prácticas, mediante la cual se puede evaluar y emitir un informe.

OBSERVACIÓN:

Lo realiza el auditor mediante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.

¹⁵ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 108

2.2.8.2 TÉCNICAS DE VERIFICACION VERBAL

INDAGACIÓN:

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con empleados de la entidad o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

ENTREVISTA:

Realizada a servidores de la entidad y terceros para obtener información que requiere ser confirmada y documentada.

ENCUESTA:

Realizada directamente o por correo con el propósito de recibir de un universo de servidores información mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deberán ser correctamente tabulados.

2.2.8.3 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

ANÁLISIS:

Es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

CONCILIACIÓN:

Hacer concordar dos conjuntos de datos relacionados, separados o independientes

TABULACIÓN:

Agrupar resultados importantes obtenidos en un área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

2.2.8.4 TECNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

COMPROBACIÓN:

Verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la entidad a través de la documentación de respaldo.

CÁLCULO:

Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado presentado en informes, contratos comprobantes y otros.

2.2.8.5 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

INSPECCIÓN:

Examen físico y ocular de activos con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

2.2.9 INDICADORES DE GESTIÓN

El manual de Auditoría de Gestión de la CGE establece que:

Son variables que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento las metas y objetivos de una organización ya sea del todo o de una de sus partes.

2.2.9.1 CARACTERÍSTICAS¹⁶

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.

¹⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág.22 (www.contraloria.gob.ec).

- Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que no son aplicables.

2.2.9.2 TIPOS DE INDICADORES ¹⁷

INDICADORES DE GESTIÓN O EFICIENCIA:

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

INDICADORES DE LOGRO O EFICACIA:

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los

¹⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.

cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo.

La aplicación de indicadores de gestión es muy necesaria para medir los objetivos alcanzados, por lo tanto dentro de la empresa que está siendo examinada se aplicaran aquellos que sean adecuados en el Departamento de Cartera y en caso de no existir dichos indicadores pues serán estructurados e implantados en la empresa.

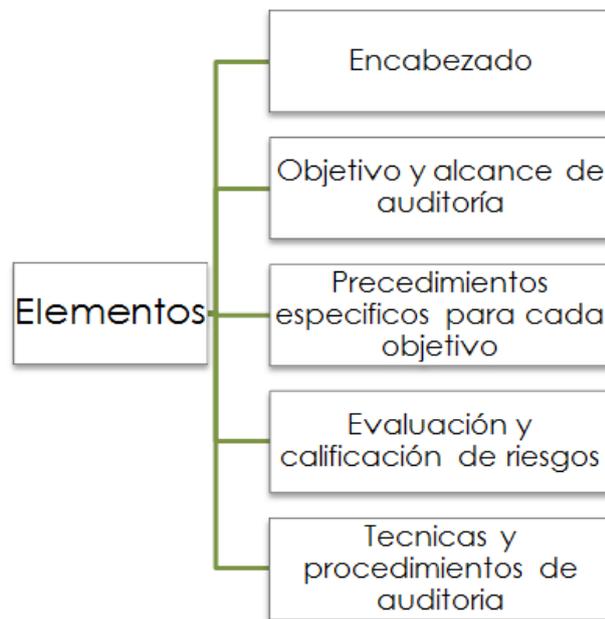
2.2.10 PROGRAMAS DE AUDITORIA

Constituyen un programa de trabajo a completar sobre una auditoria, por lo tanto es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

Los programas de auditoría serán diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace de la organización; sin embargo, estos podrán ser ajustados en la fase de ejecución en caso de ser necesario. Cabe indicar que cualquier cambio en los programas deberá ser discutido con el Supervisor.¹⁸

¹⁸ Materia recibida en la Universidad del Azuay, octavo ciclo, Auditoria de Gestión , Ing. Paola León.

Elementos de un programa de auditoría



FUENTE: Materia recibida en la Universidad del Azuay, Cátedra de Auditoría de Gestión, 8vo Ciclo.

Para poner en marcha la tercera fase del examen a realizar se diseñarán programas de auditoría para el departamento de cartera, en donde se determinarán los procedimientos y las técnicas a utilizar con el fin de recolectar evidencias.

2.3 CONTROL DE GESTIÓN¹⁹

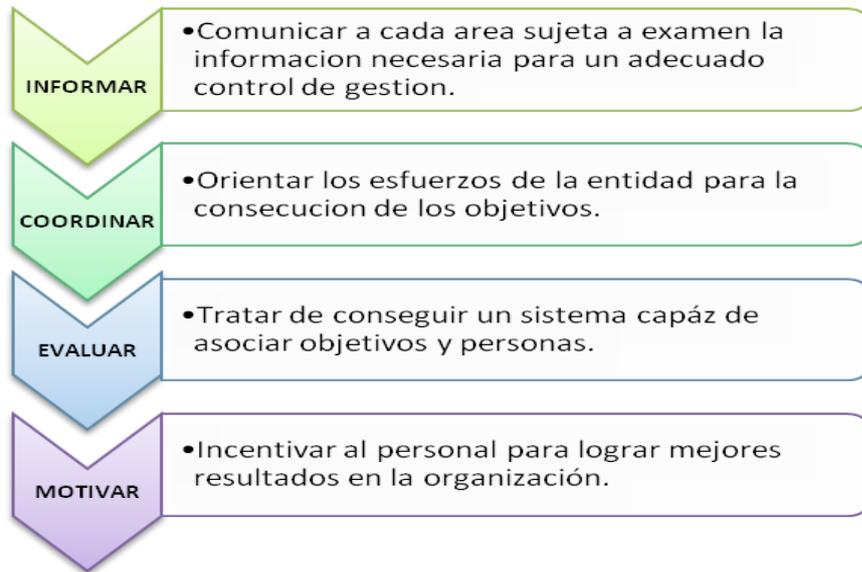
2.3.1 DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

“El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades y su administración, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.”²⁰

¹⁹ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1f.htm>

²⁰ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 13

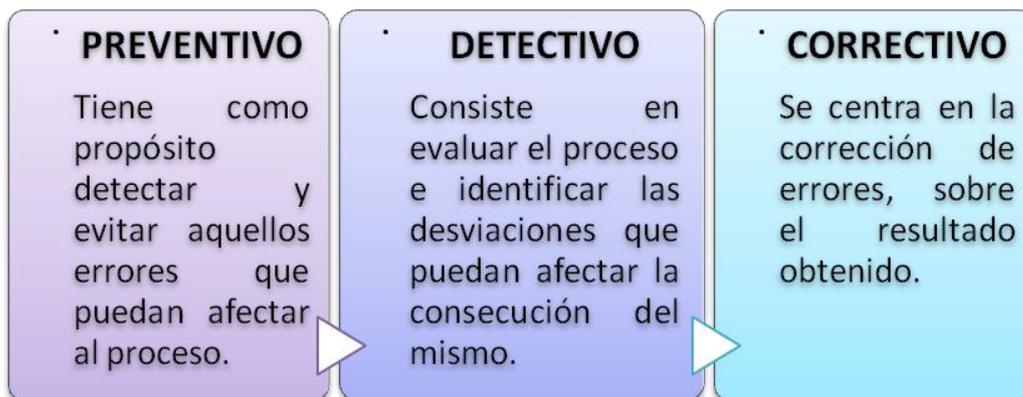
2.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN



FUENTE: Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca- Ecuador 2009, Pág. 30.

2.3.3 TIPOS DE CONTROL

Existen 3 tipos de control según muestra el Manual de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril los mismos que se explican a continuación:



2.3.4 CONTROL INTERNO²¹

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

Es por esto que el control interno se define como “un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos”.²²

Lo que se logra con un buen control interno es:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

Para un análisis efectivo del control interno, tenemos ocho componentes del COSO ERM que son:



COSO II – ERM: Marco conceptual integrado de Riesgos (Enterprise Risk Management)

FUENTE: Universidad del Azuay, Auditoría de Gestión, 7mo ciclo

²¹ Manual de Auditoría Autor J.A Cashin, P.D. Neuwirth, J.F. Levy. Pag 279.

²² CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, pag 14.

2.3.4.1 COMPONENTES DEL COSO ERM

El Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril menciona los ocho componentes del COSO ERM, las mismas que se detallan a continuación:

- **Ambiente de control:** Es la base de los demás elementos del CORRE, proporciona una guía para que la organización tenga un comportamiento adecuado en el ambiente en el que desarrolla sus actividades, el mismo establece un sistema de delegación de autoridad, roles y responsabilidades además de la obtención de un ambiente con integridad y valores éticos.
- **Establecimiento de Objetivos:** La máxima autoridad establece que se creen los objetivos institucionales alineados a su planeación estratégica. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías como son: Estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento
- **Identificación de Eventos:** Este componente determina aquellos eventos que puedan afectar a la entidad, conocer con exactitud si estos impactos tendrán consecuencias negativas, los cuales implican riesgos así como eventos de impacto positivo, que se les conoce como oportunidades.
- **Evaluación de Riesgos:** Esta evaluación permitirá a la organización identificar las amenazas que puedan afectar de manera negativa la consecución de los objetivos.

- **Respuesta a los Riesgos:**

<p>Evitar el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none">• Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados• Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso• Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso	<p>Compartir el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none">• Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas• Contratación de outsourcing para procesos del negocio• Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio
<p>Aceptar el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none">• Auto-asegurarse (Self-insuring) contra pérdidas• Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo	<p>Mitigar el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio• Diversificación de productos• Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo• Reasignación de capital entre unidades operativas

Fuente: Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca- Ecuador 2009, pág. 86

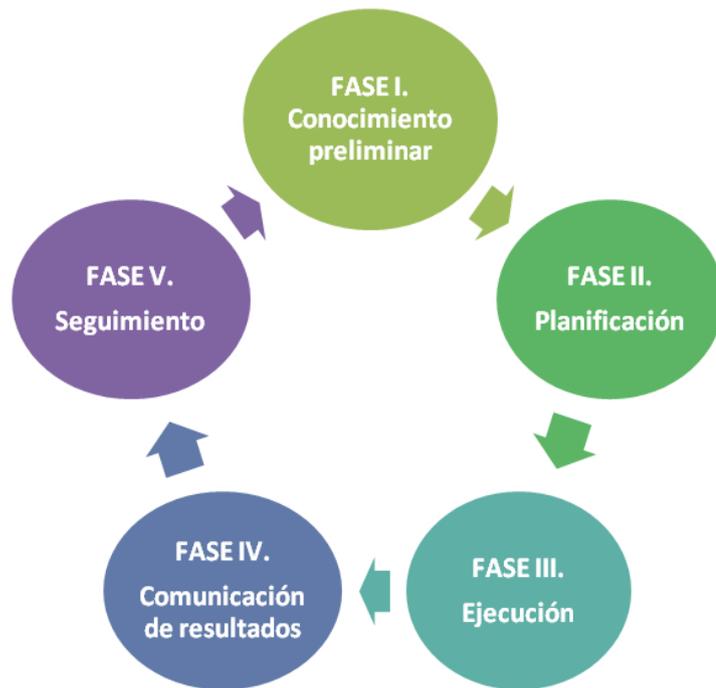
- **Actividades de Control:** Se determina los procedimientos que se llevaran a cabo para responder a los riesgos que se podrían presentar; entre los controles que se pueden aplicar tenemos: Controles preventivos, defectivos y correctivos.
- **Información y comunicación:** Los resultados que se obtengan deben ser comunicados de manera oportuna, y es la administración la que debe preocuparse por contar con un sistema de información que permita procesar la información de manera adecuada.
- **Supervisión y Monitoreo:** La revisión respecto al desarrollo de los planes es esencial para asegurar que los cambios que fueron sugeridos no alteren la prioridad de los riesgos.

2.3.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno es importante porque detecta las irregularidades y errores, y a su vez establece una solución factible, evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

2.4 FASES DE AUDITORIA.

La Contraloría General del Estado del Ecuador establece cinco fases de auditoría de gestión, las mismas que se detallan a continuación:



2.4.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

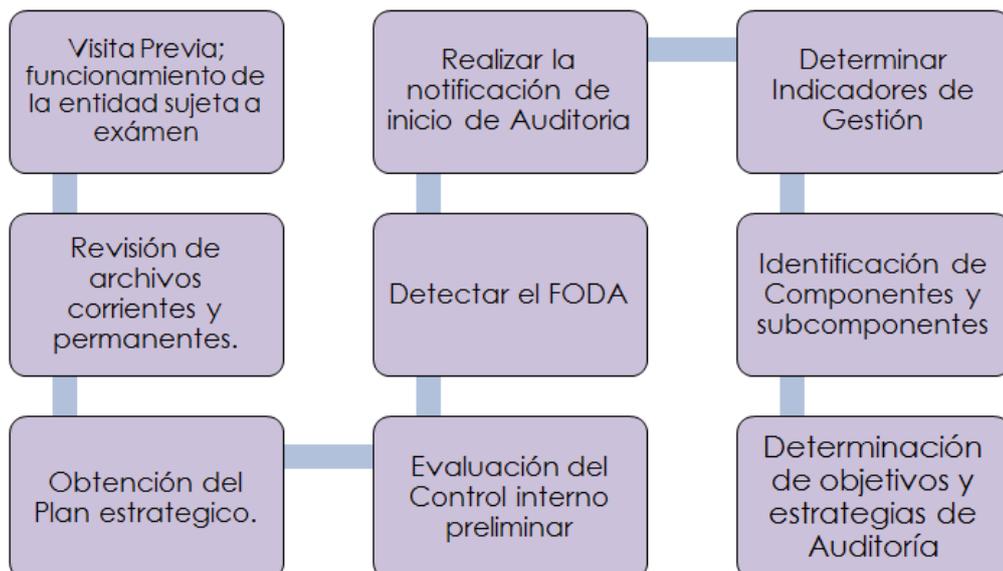
Antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad a ser examinada. Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad

para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

Con el fin de obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificarán los siguientes aspectos:

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales y finalidad, establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión y objetivos determinados de la entidad.
- Las relaciones de dependencia (factores externos).
- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa (factores internos).
- Las fuentes de financiamiento
- Los funcionarios principales

2.4.1.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES



FUENTE: Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, pág. 163

2.4.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

Esta fase establece los principales objetivos, actividades y procedimientos a desarrollarse, tales como la evaluación del sistema de control interno por cada componente sujeto a examen, así como su calificación y análisis de los riesgos con la finalidad de que el auditor pueda tener una certeza razonable de los mismos y poder sugerir de ser necesario controles, dentro de esta fase a su vez se desarrolla el memorando de planificación y la formulación de programas de auditoría por cada componente.

2.4.2.1 OBJETIVO

- Garantizar a terceras personas que la auditoría realizada es un examen profesional e independiente.
- Diseñar estrategias para alcanzar mejores resultados, respecto a las áreas detectadas de la entidad, con el objeto de proponer mejoras y acciones correctivas a la gerencia en cuanto a desviaciones encontradas.
- Verificar si la entidad auditada ha logrado cumplir con su misión y sus objetivos.
- Comprender la misión, visión, metas, objetivos y controles de la entidad, lo cual permita al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos a aplicarse para obtener un resultado efectivo.

2.4.2.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Análisis de la información obtenida en la fase anterior.
- Evaluación específica del control interno por componente con el fin de conocer los controles existentes en la entidad

- Determinar la naturaleza y alcance de auditoría, preparar programas específicos, requerimientos de personal
- Programar la auditoría de Gestión y Preparar un informe sobre el control interno.
- Elaborar el memorando de planificación.
- Elaborar de programas de auditoría.

2.4.2.3 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

El Memorando de Planificación será preparado por el auditor interno y deberá contener:

- Información de la entidad tales como: misión, visión, objetivos, estructura orgánica, FODA, valores corporativos.
- Evaluación del control interno
- Riesgos de auditoría
- Componentes sujetos a examen
- Objetivo y alcance de la auditoría
- Indicadores de gestión
- Requerimiento humano (equipo multidisciplinario)
- Recursos estimados
- Cronograma de actividades
- Firmas de responsabilidad

2.4.3. FASE III: EJECUCIÓN

Esta fase consiste en poner en práctica todas aquellas actividades que se establecieron en la Fase de Planificación, desarrollando los Programas de Auditoría por cada componente, en los cuales se aplican de pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, dando como resultado la generación de Hallazgos, los cuales deben estar sustentados en Papeles de Trabajo elaborados previamente por el auditor.

2.4.3.1 OBJETIVO.

Obtener las pruebas y evidencias que sustenten la opinión emitida por el Auditor, en el informe final, el mismo que consta de recomendaciones que facilitarán la toma de decisiones en la empresa.

Es necesario que el Auditor utilice recursos tecnológicos, humanos y materiales para la consecución del objetivo planteado.

2.4.3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES.

El Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril, determina una serie de actividades a realizarse en esta fase, a continuación se detallan las más importantes:

- Desarrollar los Programas de Auditoría.
- Formulación e interpretación de indicadores de gestión.
- Elaboración de Papeles de Trabajo que contiene evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de Hojas de resumen de Hallazgos.
- Estructura del Informe.

2.4.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La redacción del informe de auditoría de gestión, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de

obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

2.4.4.1 OBJETIVO.

Proporcionar al nivel superior de la empresa, un informe que contenga todos los resultados del estudio realizado, ya sean éstos positivos o negativos.

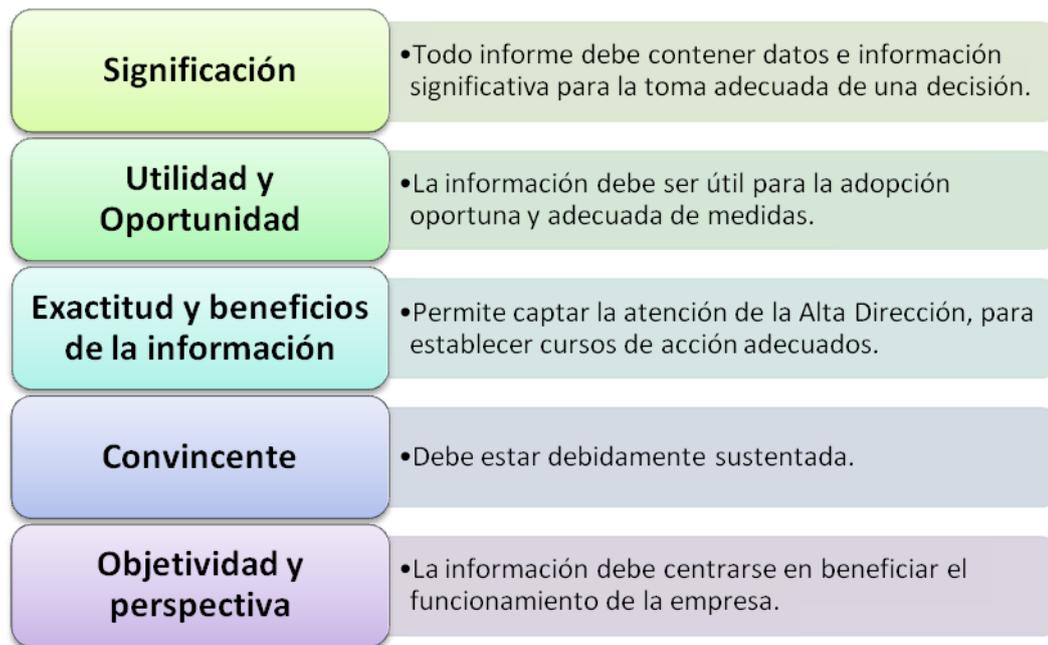
2.4.4.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES.

El Manual Específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril propone las siguientes actividades que el auditor debe realizar en su examen:

- Redacción del Informe.
- Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos.
- Acuerdo con la alta dirección respecto a conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración del borrador del informe.
- Elaboración del informe definitivo.

2.4.4.3 INFORME.

El informe de auditoría, deberá ser preparado cuidando ciertas características que se encuentran en El Manual Específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril, las cuales detallamos a continuación:



2.4.5. FASE V: SEGUIMIENTO

Luego de haber realizado el examen de auditoría con sus conclusiones y recomendaciones respectivas, se ejecuta un seguimiento de los procesos que se han llevado a cabo al aceptar y poner en marcha dichas recomendaciones.

2.4.5.1 OBJETIVO.

Verificar que la Alta Dirección y todo el personal involucrado, cumpla con las recomendaciones emitidas en el informe, verificando que se hayan elevado sus niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el desarrollo de sus operaciones empresariales.

2.4.5.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES.²³

- Constatación de la aplicación de las recomendaciones.
- Monitoreo por parte del Auditor, tanto de forma documental como de campo, en las áreas o departamentos que fueron auditados y que requerían cambios o mejoras.
- Medición del grado de cumplimiento de las recomendaciones por parte de la empresa y todo el personal involucrado.

Cabe recalcar que esta fase no se podrá llevar a cabo dentro del desarrollo del presente trabajo ya que esta trata de un control posterior y de un monitoreo que no se encuentra dentro de nuestro plan de trabajo, pues este culminará con la presentación del informe final de la auditoría.

Sin embargo todas las fases anteriores que en teoría has sido tomadas del Manual de la Contraloría General del Estado y del Manual Específico de Auditoría del Economista Teodoro Cubero Abril, al pertenecer al sector público no varían en su aplicación de tal forma que serán las mismas para una empresa privada como es DISNAC S.A pues, en el sector privado no se cuenta con un Manual de Auditoría de Gestión para ser aplicado en empresas privadas, pero el Manual de la Contraloría es una buena guía que nosotras vamos a seguir, y que serán aplicadas en una auditoría en el departamento de cartera con el fin de verificar los controles existentes dentro del mismo y de implementar aquellos que sean necesarios.

²³Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca- Ecuador 2009, pág. 232.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CARTERA

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrolla la aplicación de las cinco fases de Auditoría de Gestión a la empresa "DISNAC. S.A."

Siendo la primera fase de la auditoría de gestión, el conocimiento preliminar, en la cual se da a conocer aspectos básicos de la empresa y nos ayuda a tener una mejor comprensión de cómo funciona la misma, al realizar un análisis de la documentación de la entidad, tales como reglamentos internos, planeación estratégica, estructura organizacional, control interno, entre otros.

En la fase de planificación se revisara la información obtenida en la fase anterior para poder determinar los procesos que se van a seguir a lo largo de la auditoría, además que comprende la elaboración de programas de trabajo, los mismos que servirán como guía para la siguiente fase, siendo ésta la ejecución, en la cual se aplican los programas anteriormente mencionados, para poder obtener evidencias que serán sustento de los hallazgos encontrados en el proceso.

Posteriormente se aplica la fase de comunicación de resultados, en la cual se da a conocer a los directivos de la empresa los aspectos positivos y negativos relevantes, junto a las conclusiones de auditoría y recomendaciones.

Finalmente, en la fase de seguimiento, se realiza un cronograma de aplicación de recomendaciones, y de esta forma conocer si la empresa las está implementando de manera correcta.

3.2 FASE I.CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.2.1 ORDEN DE TRABAJO N° 001

OFICIO N° 001

Cuenca, 21 de febrero del 2013

Señoritas:

Alejandra Bustamante (Supervisor)

Ximena Quichimbo (Jefe de equipo)

Ciudad.

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la empresa, dispongo a ustedes la realización de la Auditoria de Gestión al departamento de cartera, de la Empresa "DISNAC S.A."

El alcance del examen cubre el último semestre del año 2012, y se relaciona con las actividades y controles que disponga la empresa para lograr un manejo eficiente de los recursos con los que dispone el departamento. La evaluación preliminar del sistema de Control Interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoria.

De acuerdo con el cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 30 días laborables.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR GENERAL

3.2.2 NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA

OFICIO N° 002

Cuenca, 21 de febrero del 2013

Señor
Cristian Velecela
GERENTE GENERAL REGIÓN AUSTRO
Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo establecido en el Plan de Actividades de la Empresa, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría, iniciará el examen especial al departamento de Cartera de la Empresa DISNAC S.A., por el periodo comprendido entre el 1 de julio al 31 de diciembre del 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Realizar una Auditoría de Gestión, en la cual se identifiquen aspectos positivos y negativos, que podrían afectar directamente a la empresa, dentro del área de estudio.
- Efectuar un informe final, en el cual se indique la situación actual de la empresa, y con esto emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejor manejo de su actividad comercial

Para esta acción de control el equipo de auditores está conformado por: Ing. Humberto Jaramillo, Auditor General; Ing. Alejandra Bustamante, Supervisor; Ing. Ximena Quichimbo, Jefe de equipo: por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR GENERAL

3.2.3 NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORIA A LAS PERSONAS VINCULADAS CON EL EXAMEN.

OFICIO NO. 003

Cuenca, 21 de febrero del 2013

Ing.

Ana Morocho

Jefe del Departamento Administrativo y de Cartera

DISNAC. S.A.

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo establecido en el Plan de Actividades de la Empresa, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría, iniciará el examen especial al Departamento de Cartera, por el periodo comprendido entre 1 Julio al 31 de Diciembre del 2012

Los objetivos generales del examen son:

- Evaluar el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del departamento.
- Evaluar la eficiencia de una política de cobro existente en esta área.
- Comprobar si el departamento dispone de personal idóneo para su manejo.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR GENERAL

3.2.4 CÉDULA NARRATIVA



CÉDULA NARRATIVA

P/T N° 001

COMPONENTE SUJETO A EXAMEN: Departamento de Cartera de DISNAC.S.A
PERIODO A EXAMINARSE: 01-julio-2012 al 31-12-2012

El día jueves 21 de febrero del 2013 se presentó la solicitud en la empresa por parte de las señoritas Alejandra Bastamente y Ximena Quichimbo cuyo objetivo era obtener la autorización para realizar una auditoría de gestión con fines académicos en uno de sus departamentos específicamente en el de cartera.

El día lunes 25 de febrero del 2013 se recibe la carta de autorización por parte del Gerente General Región Austro Ing. Cristian Velecela en la cual autoriza la realización de una auditoría de gestión, quedando en acuerdo realizar la visita el día miércoles 27 de febrero para el respectivo conocimiento preliminar.

En la visita realizada a DISNAC S.A gracias a la ayuda de la Ing. Anita Morocho jefa del departamento Administrativo y de Cartera se observó aspectos como:

La infraestructura que cuenta con instalaciones adecuadas para el trabajo, sus oficinas se encuentran situadas en la Avda. España 12-31 además está conformada por cuatro departamentos: administrativo, cartera, comercial y bodega, aclarando que los dos primeros se encuentran a cargo de la Ing. Ana Morocho.



CÉDULA NARRATIVA

P/T N° 001

COMPONENTE SUJETO A EXAMEN: Departamento de Cartera de DISNAC.S.A
PERIODO A EXAMINARSE: 01-julio-2012 al 31-12-2012

La empresa posee un plan estratégico digital y físico el mismo que se encuentra en un lugar visible para el conocimiento de los empleados únicamente ya que no disponen de una página web donde sus clientes puedan conocer más sobre la empresa.

Su administración es centralizada puesto que todas las actividades realizadas en cada región son reportadas a su respectivo gerente, ese reporte deberá ser enviado de manera semanal si todo ha sido normal y en el caso de existir algún problema relevante pues se comunicará de manera inmediata.

En cuanto al tema legal la empresa funciona en base a un reglamento interno aprobado por la inspección de trabajo, el Código de trabajo y el Código de ética documentos que revisaremos posteriormente, además de esto la Ing. Ana Morocho supo decirnos que la empresa ya ha adoptado totalmente las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En cuanto a la comunicación jefes-empleados se realiza a través de correos electrónicos internos donde se especifica el orden del día y aspectos sumamente importantes para recordar al personal, estos en su mayoría son enviados por la Jefa administrativa ya que ella es la encargada de coordinar las actividades.



CÉDULA NARRATIVA

P/T N° 001

COMPONENTE SUJETO A EXAMEN: Departamento de Cartera de DISNAC.S.A

PERIODO A EXAMINARSE: 01-julio-2012 al 31-12-2012

El personal es considerado parte fundamental de la empresa sin embargo no se les capacita continuamente, aspecto que podría afectar en la eficiencia y eficacia de los empleados durante la realización de su trabajo.

DISNAC S.A cuenta con su departamento administrativo representado por la Ing. Ana Morocho, en el cual se planifica, organiza dirige y controla las actividades de trabajo, en cuanto al departamento de cartera pudimos saber que no disponen de un control adecuado ni de una persona específica encargada de su funcionamiento y que además no ha sido sometido a una auditoria anteriormente.

El manejo del dinero se realiza mediante cheques y transferencias bancarias, para evitar actos de delincuencia como robos y asaltos esto generalmente está a cargo del Gerente Regional Ing. Cristian Veleceta quien también tiene a su cargo la responsabilidad de coordinar el buen funcionamiento de las sucursales ubicadas en el Austro esto es en las ciudades de Loja y Cuenca.

La matriz de DISNAC S.A está ubicada en la ciudad de Quito aquí es en donde se realiza todos los productos que comercializan y que son de consumo masivo dando así rendimientos financieros mensuales de 200000,00 USD aproximadamente.



CÉDULA NARRATIVA

P/T N° 001

COMPONENTE SUJETO A EXAMEN :Departamento de Cartera de DISNAC.S.A
PERIODO A EXAMINARSE: 01-julio-2012 al 31-12-2012

La empresa no cuenta con un sistema de cámaras de seguridad ni personal encargado de esta.

Un aspecto muy importante que supo manifestarnos la Ing. Es que no cuentan con un sistema de control interno para medir el cumplimiento y desempeño de sus procedimientos de trabajo ni de sus metas y objetivos.

DISNAC S.A. si cuenta con un análisis FODA y un organigrama funcional en el que se detalla claramente la responsabilidad de cada cargo.

La empresa no tiene ninguna clase de indicadores de gestión referentes al departamento de cartera por lo tanto no pueden medir el desempeño de esta área.

La elaboración de susproductos no causa un impacto ambiental.

Todos los documentos del SRI son archivados de forma corriente y permanente siendo ubicados en el ático solo los archivos permanentes, quedándose en las oficinas con los archivos corrientes.

Cuentan con una sala perfectamente adecuada para realizar las reuniones ejecutivas que son una vez al mes o cuando el caso a tratar lo amerite.



CÉDULA NARRATIVA

P/TN° 001

COMPONENTE SUJETO A EXAMEN: Departamento de Cartera de DISNAC.S.A

PERIODO A EXAMINARSE: 01-julio-2012 al 31-12-2012

Por último para el almacenamiento de sus productos cuentan con una bodega ubicada en la parte posterior de las instalaciones de la empresa en donde mantienen sus productos clasificados según su variedad, para luego ser distribuidos.

REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo.

REALIZADO POR:

Alejandra Bustamante (Supervisor)

Ximena Quichimbo (Jefe de equipo)

3.2.5 VISITA PREVIA

1. Nombre de la entidad

DISNAC S.A

2. Dirección

Avenida España 12-31

3. Teléfono

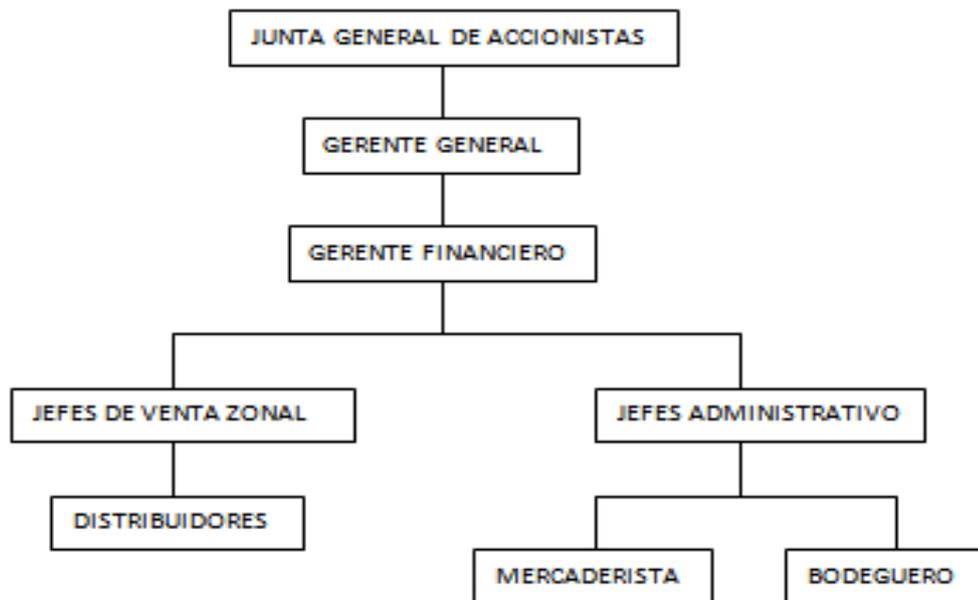
(07)2872008

4. Fecha de creación

DISNAC S.A nace en el mes de febrero del año 2005.

5. Organigrama estructural

ORGANIGRAMA DE DISNAC S.A.



De acuerdo al organigrama otorgado por la empresa, quien tiene mayor poder de decisión es la junta general de accionistas, seguido por sus máximas autoridades que son el gerente general y gerente financiero quienes dirigen al jefe de ventas de zona y al jefe administrativo, a su vez estos están a cargo de los distribuidores, mercadistas y bodeguero.

6. Objetivos de la entidad:

- Lograr una cobertura de al menos un 70% en todas las rutas, sectores y provincias del austro hasta el 2015, manteniendo un equipo completo e incremental de distribuidores comprometidos con la empresa y nuestros productos.
- Ampliar la oferta de productos en cada punto de venta.

7. Empleados principales:

CUENCA

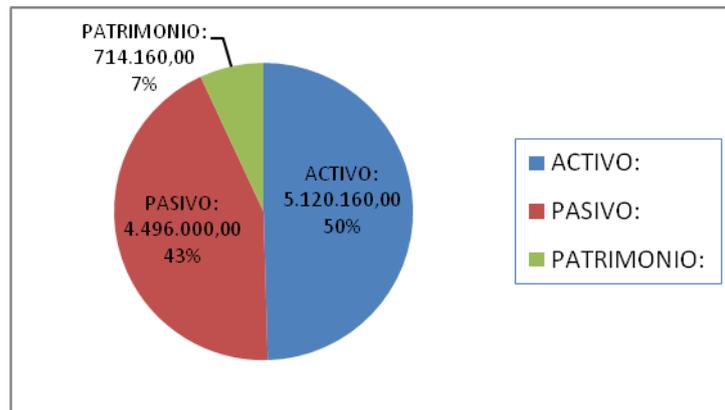
NOMBRE	CARGO
Ing. Cristian Velecela	Gerente General Región Austro
Ing. Ana Morocho	Jefe del Dpto. de Cartera y administrativo.
Ing. Nidia Torres	Vendedora del canal mayorista.
Ing. Carlos Villacis	Vendedor del canal autoservicios y supermercados.
Sr. Ítalo Mendoza	Jefe de bodega.

LOJA

NOMBRE	CARGO
Ing. Pablo Villamagua	Supervisor
Ing. Ángel Calle	Jefe administrativo.
Ing. Nidia Torres	Vendedora del canal mayorista.

8. Información Financiera.

DISNAC S.A cuenta ingresos mensuales son de 200000,00 USD aproximadamente y su estructura financiera se expresa en el siguiente gráfico.



9. Sistema de control interno:

La empresa no cuenta con un sistema de control interno.

10. Generales.

La empresa:

- Funciona en base a un reglamento interno.
- Cuenta con cuatro departamentos principales que son: administrativo, cartera, comercial y bodega.

- La comunicación jefes-empleados actualmente es mediante correos electrónicos a nivel interno.
- Cuenta con 2 sucursales en la región Austro ubicadas en Cuenca y Loja.
- No Brindan capacitaciones a sus empleados.
- Su actividad no causa un impacto ambiental.
- Su administración es centralizada, sin embargo cada sucursal tiene sus respectivos representantes.
- Dentro de las instalaciones no cuenta con un sistema de alarma para su seguridad.
- En el año 2012 no se ha realizado ninguna auditoria.

11. Recursos y tiempos requeridos.

1. Recursos que se requieren:

Humanos. **a)** Equipo multidisciplinario

Materiales. **b)** Materiales de oficina

2. Materiales.

Tiempo estimado **a)** 20 días

Calendario. **b)** días laborables

3.2.6 ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Aceptación de marca• Calidad del producto• Contar con productos en empaques reciclables• Variedad de presentaciones/ Colores atractivos• Sistema de distribución óptima	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Introducción de nuevos productos.• Puntos de venta variados• Mejorar la participación en el mercado
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Escasa publicidad• Falta de impulsación en puntos de ventas• Capacitación en el personal• Espacio Insuficiente de bodega• Falta de parqueadero en la bodega para carga y descarga• Falta de conocimiento de toda la línea del producto en puntos de venta.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Incremento de nuevos competidores• Publicidad de la competencia en medios de comunicación masivos• Promociones de la competencia

MATRIZ FODA PONDERADO

MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				
FACTORES INTERNOS	TIPO FACTOR	% PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Aceptación de marca	Fortalezas	10%	4	0,40
Calidad del producto	Fortalezas	12%	4	0,48
Contar con productos en empaques reciclables	Fortalezas	5%	3	0,15
Variedad de presentaciones/ Colores atractivos	Fortalezas	12%	4	0,48
Sistema de distribución óptima	Fortalezas	9%	3	0,27
Escasa publicidad	Debilidades	10%	1	0,1
Falta de impulsación en puntos de ventas	Debilidades	8%	2	0,16
Capacitación en el personal	Debilidades	8%	1	0,08
Espacio Insuficiente de bodega	Debilidades	10%	1	0,1
Falta de parqueadero en la bodega para carga y descarga	Debilidades	8%	2	0,16
Falta de conocimiento de toda la línea del producto en puntos de venta	Debilidades	8%	1	0,08
		100%		2,46

Calificación	
1	Debilidad crítica
2	Debilidad controlable
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza de éxito
10/4=2.5 Margen de Seguridad	

DISNAC S.A., cuenta con una calificación ponderada de 2,46; y al estar por debajo del margen de seguridad, se puede decir que es perjudicial para la empresa, al tener algunas debilidades que son importantes, como: la falta de capacitación al personal y la falta de conocimiento de la línea de productos en sus puntos de venta, sin embargo con la implementación de un buen control se pueden manejar estos puntos negativos de una manera óptima para la empresa.

Por otro lado, encontramos que se cuenta con productos variados y cada vez están innovando su presentación, para que éstos sean más llamativos para sus consumidores.

MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

FACTORES INTERNOS	TIPO FACTOR	% PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Introducción de nuevos productos.	Oportunidad	20%	4	0,8
Puntos de venta variados	Oportunidad	15%	4	0,6
Mejorar la participación en el mercado	Oportunidad	12%	3	0,36
Incremento de nuevos competidores	Amenaza	20%	1	0,2
Publicidad de la competencia en medios de comunicación masivos	Amenaza	18%	1	0,18
Promociones de la competencia	Amenaza	15%	2	0,3
		100%		2,44

Calificación	
1	Amenaza Crítica
2	Amenaza controlable
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad de éxito
10/4=2.5 Margen de Seguridad	

DISNAC S.A. a nivel del entorno cuenta con una calificación ponderada del 2,44; lo que no es aceptable para la empresa, debido al incremento de la competencia con productos de su misma línea y publicidad en medios de comunicación masivos, esto afecta de forma significativa a la venta de sus productos.

Cabe recalcar que un punto a su favor es que, cada vez introducen nuevos productos al mercado, para poder captar la atención de sus consumidores y expandir sus productos a nivel nacional.

CUESTIONARIO DE
CONTROL INTERNO
COSO ERM

DISNAC. S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.

N.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL						
1	Integridad y valores éticos	¿Las Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	x			El ambiente de trabajo es tranquilo, ya que llevan buenas relaciones laborales, tanto internas como externas.
		Se incorporan, los códigos de ética en los procesos y en el personal.	x			De acuerdo al reglamento interno de la empresa
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en la que se establecen las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	x			La administración busca cumplir objetivos
		¿El Gerente incentiva a sus empleados en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?	x			
		¿El Gerente cuida la imagen empresarial?	x			
		¿La Administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	x			Se realizan informes sobre la situación de la empresa
3	Junta directiva de la empresa	La Directiva está integrada y organizada de acuerdo con lo previsto a la Ley	x			Se cumplen las leyes adecuadas
		La Administración cumple con su labor	x			
4	Estructura organizativa	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	x			Existe un organigrama de funciones
		¿Se actualiza el Reglamento Interno de la Empresa?		x		

5	Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			Según el organigrama de responsabilidades
		¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	x			
		¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus operaciones?		x		Existe falta de personal en áreas específicas
6	Gestión del Capital Humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso Humano?		x		En la región Austro, no específicamente
		¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	x			Reglamento interno
		¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x			
		¿Existen métodos para motivar a los empleados?		x		
		La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados.		x		

7	Responsabilidad y Transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		x		No cuentan con indicadores
		¿Se revisa periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y gestión?	x			
		¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?	x			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	x			
		¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	x			En las instalaciones de la empresa
		¿La empresa ha formado indicadores de gestión institucionales por cada departamento, que permitan medir y cuantificar las meta?			x	

9	Objetivos específicos	¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?		x		
		Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión en cada departamento.		x		
		¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal?	x			Existe buena comunicación
		¿Existe compromiso del Gerente, de los Directores y de todos los niveles para alcanzar los objetivos de cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	x			Apoyan positivamente a la empresa
10	Relación entre objetivos y el CORRE	¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la elaboración de sus productos?		x		El personal tiene sus funciones asignadas sin cambios en ellas
		¿La empresa ha asumido nuevas competencias y actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?	x			

11	Consecución de objetivos	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de objetivos en todos los niveles?		x		No se cuenta con supervisión
		La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	x			
12	Riesgo aceptado y nivel de tolerancia	¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base a los resultados obtenidos?		x		No cuenta con la evaluación de riesgos
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
13	Factores Internos y Externos	¿La empresa cuenta con el apoyo de las Autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos?	x			
		¿Participan los empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?		x		No existe un control de riesgos

14	Identificación de eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar los objetivos?	x			
		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo de procesos que puedan afectar el logro de los objetivos?		x		
15	Categoría de eventos	¿Existe apoyo de la Administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	x			Cuenta con el suficiente apoyo para mejorar la empresa
		Implantan políticas y procedimientos para informar a los empleados, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.	x			Establecido en el Reglamento Interno
EVALUACION DE RIESGOS						
16	Estimación de probabilidad e impacto	¿La entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?			x	

17	Evaluación de riesgos	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	x			
		¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?		x		No existe evaluación de riesgos
18	Riesgos originados por los cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		x		
		¿La información interna y externa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	x			

19	Principales actividades de control	¿El Jefe del Departamento implanta actividades de control en función de los riesgos y objetivos tales como: revisiones y supervisiones, procesamiento de la información, controles físicos?		x		
20	Controles sobre los sistemas de información	¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, listados predefinidos de datos, y pruebas lógicas?		x		
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
21	Cultura de información en todos los niveles	¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos, con el fin de lograr su apoyo en la consecución de los objetivos del departamento?	x			
		¿Los informes deben reunir atributos tales como: cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	x			Se entregan informes del trabajo realizado periódicamente
22	Herramientas para la Supervisión	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficientes.	x			
		La información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se ha logrado los objetivos, metas, e indicadores.	x			

23	Sistemas Estratégicos e integrados	Existen políticas que permitan la integración de la información.		x		
24	Confiabilidad	¿La información, además de oportuna, es confiable?	x			
25	Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Existen comunicaciones con clientes y proveedores?	x			Buena comunicación
26	Comunicación Externa	¿El departamento toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos regulares y otros?	x			

27	Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad?	x			
		¿Existen comunicaciones con clientes y proveedores?	x			

28	Comunicación Externa	¿Se actualiza permanente la página web de la empresa?		x		No cuentan con una página web de Disnac
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
		¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?			x	
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema ?		x		No existen controles específicos

29	Supervisión Permanente	¿Los Auditores y Asesores Internos y Externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?		x		
31	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	x			

32	Supervisión Externa	¿Las Autoridades toman atención a los informes de Auditores Internos, Externos y SRI?	x			Se toma en cuenta las conclusiones y recomendaciones apropiadas para la empresa.
----	----------------------------	---	---	--	--	--

Preparado por: Alejandra Bustamante y Ximena Quichimbo

Supervisado por: Ing. Humberto Jaramillo.

Fuente: Formato del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.
Anexo 19.

Nota: las preguntas del cuestionario de control interno fueron adaptadas a la realidad de la empresa, de acuerdo al criterio del equipo de trabajo, del gerente y jefa administrativa y de cartera tomando en cuenta los aspectos más importantes.

3.2.7 ANALISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO A DISNAC S.A

A continuación se presenta un análisis del cuestionario de control interno realizado de manera general en la empresa DISNAC S.A el mismo que constituye el papel de trabajo N° 002 y que se adjunta al documento.

- **AMBIENTE DE CONTROL**

Este aspecto tiene gran importancia dentro de la empresa DISNAC. S.A., ya que se refiere al ambiente laboral con el que cuenta, por lo mismo poseen un reglamento interno que les ayuda a desempeñar sus tareas de una manera óptima. Teniendo como resultado buenas relaciones, tanto entre el personal que labora en la empresa, como con sus proveedores y consumidores.

La empresa desarrolla sus actividades en un ambiente de responsabilidad, contando con el apoyo de la gerencia en caso de algún inconveniente, siendo éste un punto favorable, para que los empleados se sientan motivados a trabajar, más no obligados a cumplir sus actividades diarias. A pesar de que la empresa cuenta con un organigrama funcional, se han encontrado algunas fallas significativas, al no contar con el personal adecuado para el manejo de distintas áreas específicas, es decir para el tamaño de su empresa carecen de empleados, por esta misma razón no cuentan con un departamento de recursos humanos, lo que les beneficiaría para un mejor manejo de actividades y relaciones laborales. Tampoco trabajan a base de indicadores de gestión, por lo que no se puede tener un control preciso de los procesos en distintas áreas de la empresa.

- **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

La empresa cuenta con un plan estratégico definido, los empleados están al tanto de la misión y visión, ya que se encuentran a la vista en las instalaciones de la misma, el personal tiene asignada un área específica

de trabajo, es decir no existe rotación de puestos de trabajo. Un punto negativo que se analizó en esta parte del control interno es que no cuentan con un sistema apropiado de identificación de riesgos, por ende tampoco asumen responsabilidad al riesgo ni prevenciones en caso de que se presenten las mismas.

- **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

A pesar de que la empresa cuenta con el apoyo de la gerencia para identificar factores de riesgo, no se han implementado controles para detectarlos eficientemente, cabe recalcar que en una organización es indispensable que se realicen acciones para determinar a tiempo aquellos eventos que puedan afectar de manera negativa a las actividades empresariales.

- **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, no se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar al cumplimiento de objetivos, sin embargo se cuenta con el apoyo del Gerente para planear y ejecutar la probabilidad de impacto de los riesgos, evaluándolos periódicamente para conocer la forma que estos eventos impactan o impiden la consecución de objetivos empresariales. Por otro lado se ha podido identificar que se implantan políticas y procedimientos con los que se informan a los empleados, la relación se que debe tener para cumplir los objetivos planteados por la empresa, a través del Reglamento Interno.

- **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

A pesar de no contar con un sistema adecuado de riesgos, la Gerencia tiene los conocimientos necesarios que sirven de guía para la toma de decisiones de manera correcta, dando un constante apoyo en aquellas acciones orientadas al estudio de alternativas para categorizar los riesgos, además que se cuenta con sistemas de prevención como son la

seguridad en sus bodegas, extintores, etc., que ayudan a prevenir en forma leve algún tipo de riesgo.

- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:**

La gerencia de la empresa comunica a sus empleados sobre resultados obtenidos, para contar con su apoyo en la consecución de objetivos de los distintos departamentos, de la misma manera los empleados aportan de manera positiva en este punto, al presentar informes periódicos sobre los resultados del trabajo realizado a lo largo de su jornada laboral; logrando así tener un control adecuado de los procesos que desarrolla la organización.

Un aspecto negativo encontrado en ésta área, es que la empresa no cuenta con una página web, por lo tanto los consumidores no tienen la facilidad de consultar de manera electrónica sobre los productos que oferta la empresa.

- **SUPERVISIÓN Y MONITOREO:**

La empresa no dispone de acciones específicas que les sirvan de ayuda en cuanto a la supervisión en la empresa, al no contar con el personal adecuado para un control del trabajo realizado en cada departamento, no se puede identificar distintas fallas en el manejo de sus operaciones, lo que perjudica a la empresa de manera razonable ya que al no identificarlas, tampoco se las puede corregir.

3.2.8 ENFOQUE DE AUDITORIA

MOTIVO DE LA AUDITORIA

El motivo por el cual se realiza una Auditoria de Gestión en el área de cartera de la empresa DISNAC S.A es para cumplir con el plan de trabajo de la misma, ya que dentro de este consta el realizar una auditoría de forma anual para evaluar el desempeño de sus actividades y de acuerdo a sus resultados emitir las respectivas recomendaciones que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia en sus procesos.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Conocer el grado de compromiso de la Dirección para con la empresa.
- Comprobar la eficacia, eficiencia y economía en los distintos procesos.
- Evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas de la organización

ALCANCE DE LA AUDITORIA

La Auditoria de Gestión se realizará al departamento de Cartera, cubriendo el periodo comprendido desde el 01 de Julio al 31 de Diciembre de 2012.

ENFOQUE EMPRESARIAL

La Auditoria de Gestión que se realizara en la empresa será de forma parcial, enfocada a verificar y evaluar la gestión empresarial, el cumplimiento de objetivos, metas, políticas, y la eficiencia, eficacia de los distintos procesos para detectar aspectos positivos y negativos y emitir

las debidas recomendaciones que servirán como guía para la dirección en la toma de decisiones una vez culminado el examen.

PERSONAL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO

Ing. Ana Morocho	Jefa Administrativa y de Cartera
-------------------------	---

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CARTERA

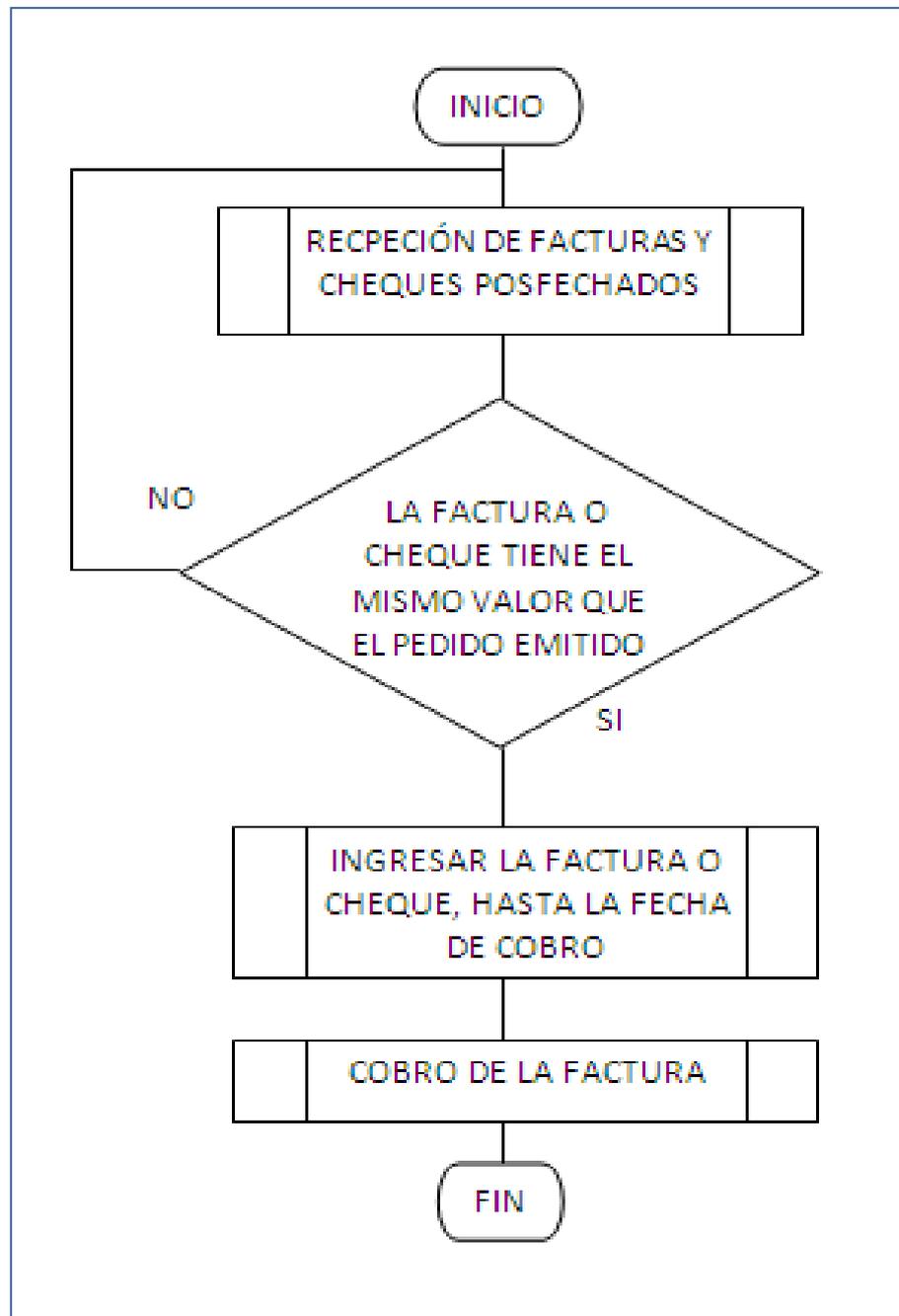
SUBCOMPONENETES:

- Cobro de facturas y cheques.
- Recuperación de cartera vencida
- Cobro a clientes en efectivo

FLUJOGRAMAS DE SUBCOMPONETES

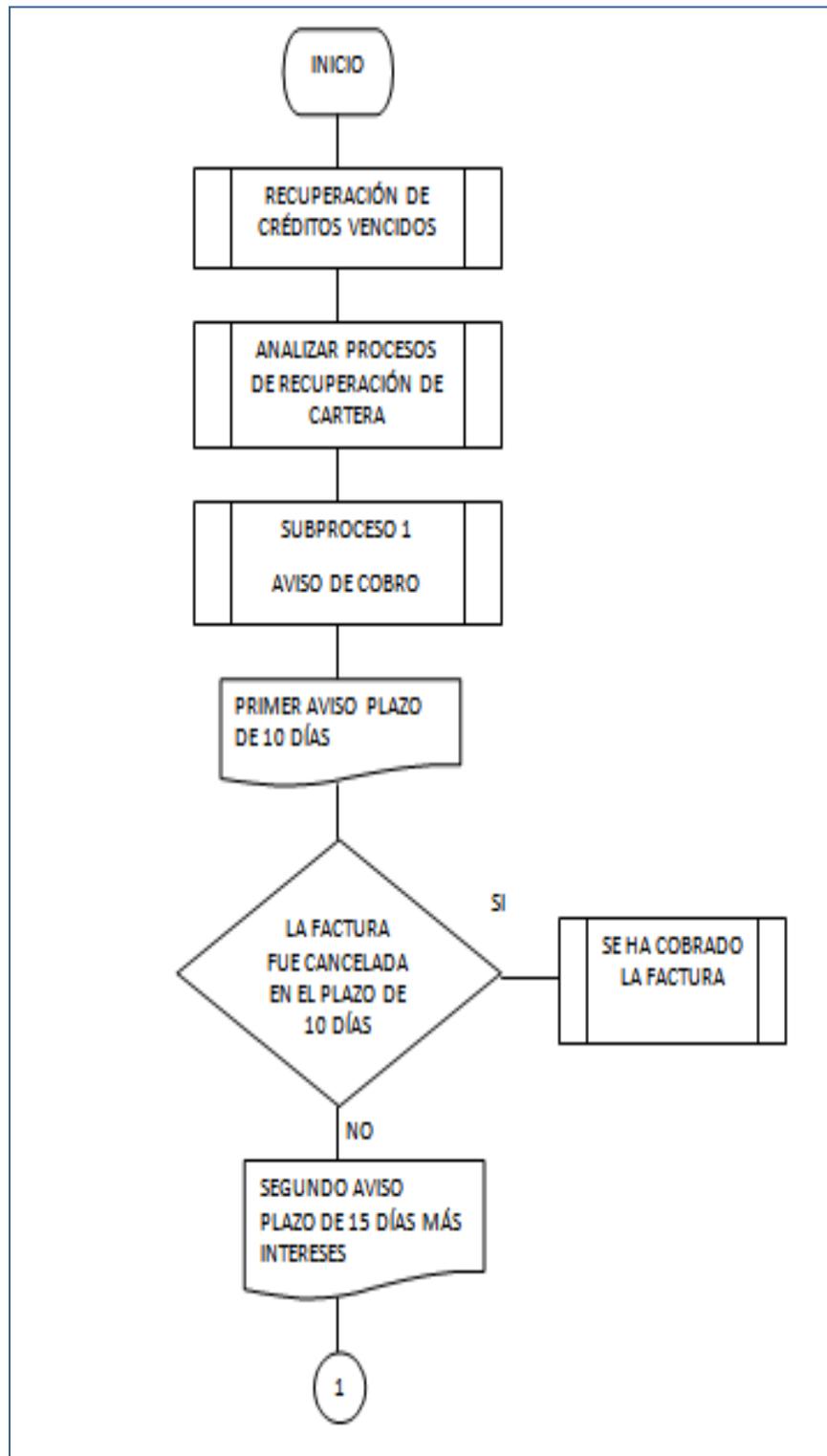
La empresa DISNAC S.A no dispone de flujo gramas en donde se establezca el proceso de las actividades que realizan, por lo tanto en base a estas y con la información proporcionada por la responsable del departamento han sido diseñados los siguientes:

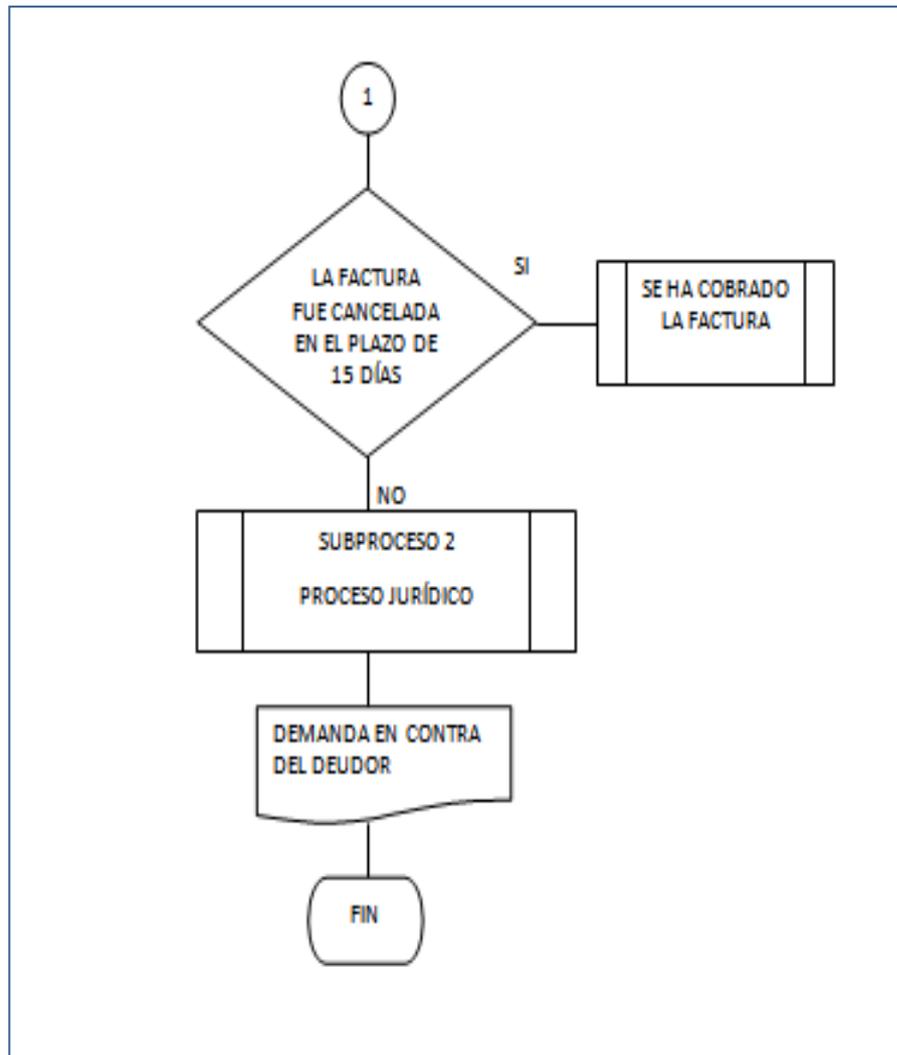
- **COBRO DE FACTURAS Y CHEQUES:** el objetivo de esta actividad es cobrar a tiempo los cheques posfechados que los clientes dejan en manera de pago por los pedidos recibidos.



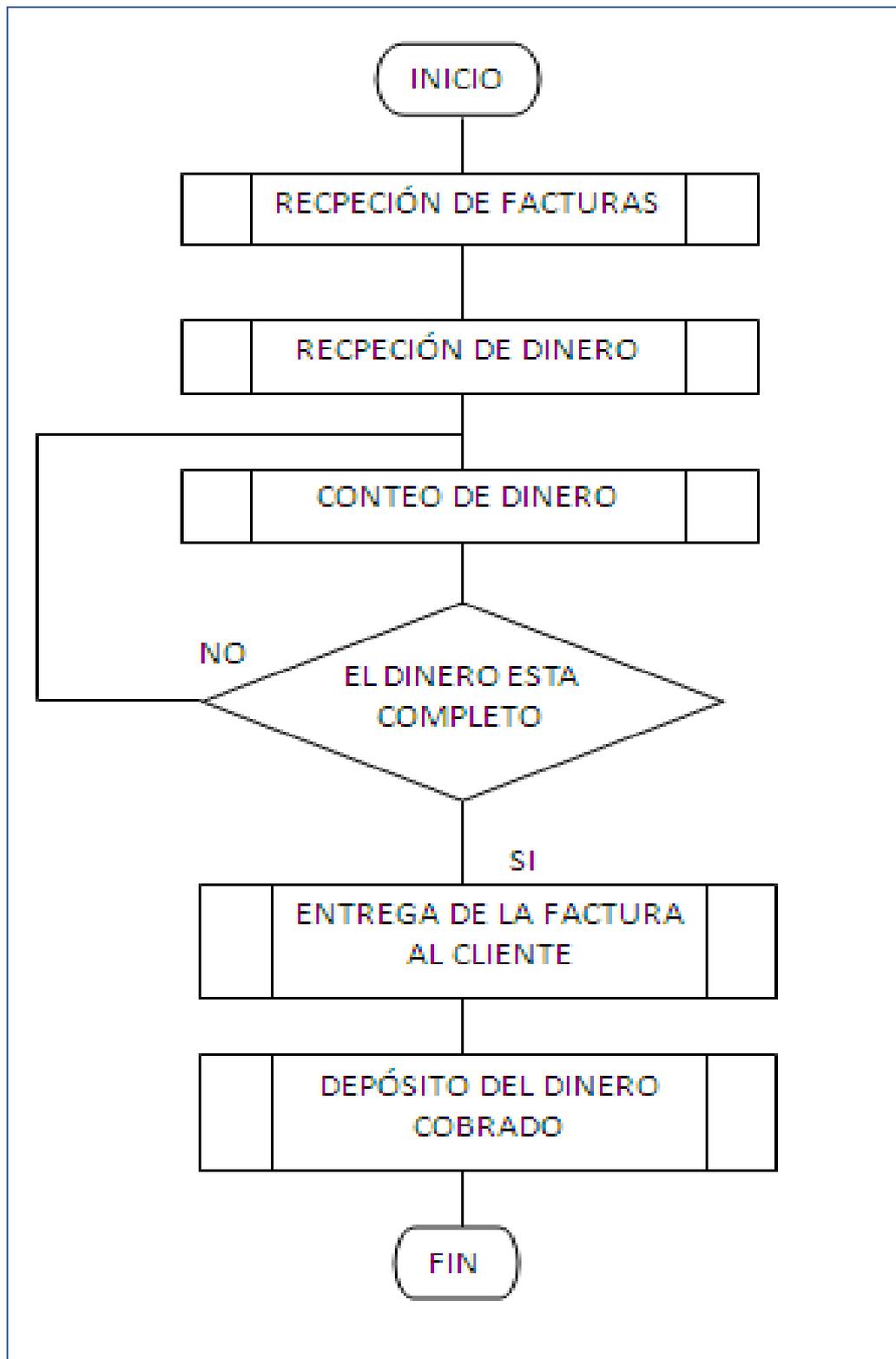
- **RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

El propósito de esta actividad es poder recuperar aquellas cuentas que no han sido canceladas hace mucho tiempo después de la fecha de vencimiento.





- **COBRO A CLIENTES EN EFECTIVO:** dentro de esta actividad lo que se busca es manejar el dinero en efectivo con el mayor cuidado posible, no es una actividad que se dé a diario pues sus cobros son mas en cheques sin embargo tiene un proceso que se detalla en el siguiente flujo grama que se ha elaborado



CUESTIONARIO DE
CONTROL INTERNO
AL DEPARTAMENTO
DE CARTERA

DISNAC S.A
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE CARTERA
CUESTIONARIO DE EVALUACION ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.

N.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL						
1	Integridad y valores éticos	El Departamento posee un código de ética.			x	
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	¿El Gerente cuida la imagen institucional?		x		
3	Estructura organizativa	¿Existen Manuales de procesos?			x	
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		x		Conjuntamente con el flujograma se establecen las responsabilidades.
4	Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida	¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades?		x		
5	Responsabilidad y Transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?			x	
		¿Existen políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?		x		

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
6	Objetivos Estratégicos	¿El Departamento cuenta con un plan estratégico, este se ha difundido a todos sus trabajadores?				x	
		¿Se han establecido indicadores de gestión en el departamento que permitan medir y cuantificar los objetivos y metas planificadas con lo ejecutado?				x	El departamento no funciona con indicadores de gestión.
7	Consecución de objetivos	¿El Departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?				x	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
8	Factores Internos y Externos	¿El Departamento cuenta con el apoyo del Gerente para determinar factores de riesgo internos y externos?				x	
9	Identificación de eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?				x	
10	Categoría de eventos	¿Existe apoyo de la Administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?				x	El departamento cuenta con el apoyo de la administración en todo momento.
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
11	Estimación de probabilidad e impacto	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos del departamento?				x	No pues no disponen de una Administración de Riesgos.
12	Evaluación de riesgos	¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?				x	

RESPUESTA A LOS RIESGOS						
13	Categorías de respuestas	¿El departamento ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?			x	
14	Decisión de respuestas	¿Se comunica a los empleados del departamento las decisiones adoptadas?	x			Todas las decisiones en el aspecto que sea.
ACTIVIDADES DE CONTROL						
15	Principales actividades de control	¿El Jefe del Departamento implanta actividades de control en función de los riesgos y objetivos tales como: revisiones y supervisiones, procesamiento de la información, controles físicos?			x	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	Confiable de la Información	¿La información, además de oportuna, es confiable?	x			
17	Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Existen comunicaciones con clientes y proveedores?	x			
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
18	Supervisión Permanente	¿Se ha implementado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	x			Dispone de un flujograma correspondiente a las actividades del mismo
19	Supervisión Externa	¿El Jefe del Departamento dispone del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de Auditorías?			x	.No se han realizado auditorias anteriormente al departamento de cartera

Preparado por: Alejandra Bustamante y Ximena Quichimbo

Supervisado por: Ing. Humberto Jaramillo.

Fuente: Formato del Manual Específico de Auditoria, Eco. Teodoro Cubero Abril. Anexo 19.

3.3 FASE II: PLANIFICACIÓN

3.3.1 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE DISNAC S.A.

A continuación se presenta el análisis del cuestionario de control interno por componentes en este caso al departamento de cartera de la empresa DISNAC S.A, cuyo cuestionario representa el papel de trabajo N° 003 y que se adjunta al final.

- **AMBIENTE DE CONTROL**

El departamento de Cartera de la empresa no dispone de un código de ética en el cual los empleados puedan basar su comportamiento en el desempeño del trabajo, sin embargo se sabe que laboran personas confiables a las mismas que el gerente regional y administradora no presionan en la consecución de objetivos irreales pero, si incentivan a que cumplan con lo establecido en el reglamento interno con el fin de evitar malos entendidos y salidas del trabajo en algunos casos, por otro lado dentro de este no existe un manual de procesos sin embargo cada empleado sabe que tareas y funciones debe cumplir pues estas están detalladas conjuntamente con el flujo grama de la empresa, a esto cabe recalcar que no existe una persona específica que se encargue del funcionamiento del departamento pues está a cargo de la Ing. Ana Morocho quien también dirige el área administrativa, por ultimo un aspecto muy importante dentro del área de estudio es que no miden su rendimiento en base a indicadores es decir ya no disponen de estos.

- **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Dentro del área de cartera no se han establecido objetivos estratégicos ni tampoco específicos, sin embargo si funcionan en base a los establecidos a nivel general en la empresa, como se indico anteriormente no disponen de indicadores de gestión lo cual no es

bueno ya que no se puede saber aspectos críticos dentro del departamento y al no haberse planteado objetivos para este, mucho menos se han diseñado controles para lograrlos.

- **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

El gerente apoya en todo aspecto a los empleados y estos a su vez colaboran con los requerimientos de su jefe, sin embargo en el tema de riesgos es muy complicado determinarlos usando métodos adecuados ya que la empresa en si no dispone de una administración de riesgos que facilite esta labor y por lo tanto en el departamento se podría identificar posibles eventos riesgosos pero mas no clasificarlos ni tomar medidas ante estos.

- **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

En cuanto a la evaluación de riesgos no se pudo disponer de mucha información pues en el departamento no se han implantado controles ante estos, sin embargo si existen aspectos internos y externos que puedan afectar o generar cambios en este.

- **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Toda decisión que sea tomada por la responsable del departamento en cualquier aspecto es debidamente informada, teniendo la certeza de que será la más adecuada, debido a que esta dispone de los conocimientos necesarios para la toma de decisiones.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**

La información que se maneja dentro del departamento de cartera es oportuna y confiable, pues antes de ingresarla al sistema se realizan revisiones físicas por ejemplo de facturas para evitar errores, que en caso de darse el sistema que disponen se encarga de notificarles.

- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información en esta área es verás, oportuna y confiable de tal forma que ayuda a la ingeniera responsable del departamento a tomar decisiones que son comunicadas a todos los miembros de la empresa, es decir cambios o implementaciones de reglas o políticas, esto mediante mails, reuniones o memos a nivel interno.

- **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Anteriormente no se han realizado auditorias de gestión al departamento de cartera sin embargo si se han cumplido con las recomendaciones realizadas en auditorias anteriores a toda la empresa, cabe recalcar que en nuestro caso no se podrá realizar el seguimiento y monitoreo en la empresa como última fase de la auditoria pues nuestro trabajo culmina con la presentación del informe.

3.3.2 PLAN DE AUDITORIA

En conformidad con lo establecido por la Universidad del Azuay previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría se realiza esta monografía con el tema de "Auditoria de Gestión al departamento de Cartera de la empresa DISNAC S.A" cuyo plan se detalla a continuación.

MISIÓN

Contribuir con la entidad en el logro de sus objetivos actuando de forma independiente, objetiva y asesora, mediante la evaluación de los sistemas de control y de los procesos de dirección que se aplican dentro del departamento de Cartera.

VISIÓN

Mantenerse como la actividad fiscalizadora, independiente, dinámica, objetiva y asesora establecida para agregar valor y mejorar las actividades de la institución a través del diseño de controles para el área examinada.

OBJETIVOS.

- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Conocer el grado de compromiso de la Dirección para con la empresa.
- Comprobar la eficacia, eficiencia y economía en los distintos procesos.
- Evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas de la organización

ORGANIGRAMA



PRESUPUESTO

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Materiales y suministros			
Hojas papel bond	300	0,01	3,00
Copias	500	0,01	5,00
Impresiones	400	0,02	8,00
Anillados	3	6,00	18,00
Alimentación	2 personas	25,00	50,00
Transporte			15,00
Gastos de celular			10,00
Gastos de internet			15,00
Derechos y Certificados			60,00
TOTAL			184,00

EXÁMENES	DÍAS	HORAS LABORABLES	HORAS TRABAJO
Departamento de cartera	30	8	240
TOTAL	30		240

PRESUPUESTO DE TIEMPO

FASES DE AUDITORIA	TIEMPO (días)
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	5
FASE II PLANIFICACIÓN	8
FASE III EJECUCIÓN	12
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	5
FASE V SEGUIMIENTO	0
TOTAL	30

En cuanto al tiempo para el desarrollo de la auditoria se ha asignado un aproximado de días necesarios para cada fase tratando de completar los 30 días considerados para la misma, y recalcando que la última fase no tiene tiempo asignado ya que no se dará lugar a esta

RECURSOS HUMANOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
Gerente General Región Austro	Ing. Cristian Velecela
Jefa Administrativa y de Cartera	Ing. Ana Morocho
Auditor General	Ing. Humberto Jaramillo Granda
Supervisor	María Alejandra Bustamante
Jefe de Equipo	Ximena Estefanía Quichimbo Rosas

NOMINA DEL PERSONAL DE AUDITORIA

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIEMPO REQUERIDO
Ing. Humberto Jaramillo Granda	Auditor General	30 días
María Alejandra Bustamante	Supervisor	30 días
Ximena Estefanía Quichimbo Rosas	Jefe de equipo	30 días

En los cuadros anteriores se detalla el recurso humano necesario para ejecutar la auditoria con el cargo que desempeñaran, y el tiempo requerido que es de 30 días para cada miembro de la unidad de auditoría.

3.3.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

3.3.3.1 COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CARTERA

MATRIZ RIESGO – CONFIANZA

RIESGO					
ALTO		MODERADO		BAJO	
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MEDIO		ALTO	

CONFIANZA

Fuente: Formato tomado Manual de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril. Pag 55.

El nivel de confianza para los riesgos de un área examinada se determina a través de la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

Para elaborar la matriz de ponderación de riesgos se tomará en consideración los procesos del departamento de cartera como componente y además a los subcomponentes o actividades para posteriormente darles una calificación y una ponderación con lo que se podrá determinar el nivel de confianza al obtener sus totales.

EMPRESA: DISNAC S.A

COMPONENTE: Departamento de compras.

SUBCOMPONENTE: Cobro de facturas y cheques.

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Recuperar las facturas y cheques posfechados	100	95
Verificar que la factura o cheque tengan el mismo valor que el pedido	100	95
Ingresar la factura o cheque hasta la fecha de cobro	100	90
Cobrar la factura	100	99
	400	379

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{379}{400} = 94,8\%$$

ANALISIS:

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente de cobro de facturas y cheques, según sus actividades, es de **94,8%**, teniendo como resultado que en este proceso tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

EMPRESA: DISNAC S.A

COMPONENTE: Departamento de compras.

SUBCOMPONENTE: Recuperación de cartera vencida

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Recuperar los créditos vencidos	100	95
Analizar los procesos de recuperación de cartera	100	90
Aviso de cobro de factura	100	90
Aviso de 10 días de plazo para el pago	100	90
Aviso de 15 días de plazo más interés para el pago	100	90
Cobro de la factura	100	95
Demanda en contra del deudor	100	95
	700	645

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{645}{700} = 92,1\%$$

ANÁLISIS:

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente de recuperación de cartera vencida, según sus actividades, es de 92,1%, teniendo como resultado que en este proceso tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

EMPRESA: DISNAC S.A

COMPONENTE: Departamento de compras.

SUBCOMPONENTE: Cobro a clientes en efectivo

Procesos	Ponderación	Calificación
Recibir las facturas	100	95
Recibir el dinero	100	96
Contar el dinero	100	96
Verificar si el dinero está completo	100	95
Entregar la factura al cliente	100	90
Depositar el dinero cobrado	100	90
	600	562

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{562}{600} = 93,7\%$$

ANÁLISIS:

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente de cobro a clientes en efectivo, según sus actividades, es de 93,7%, teniendo como resultado que en este proceso tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

3.3.4 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de gestión a:	
DISNAC. S.A.	Periodo: 1 Mes
Preparado por: Alejandra Bustamante y Ximena Quichimbo	Fecha: 21/febrero/2013
Revisado por: Ing. Humberto Jaramillo Granda	Fecha: -----
1. Requerimiento de la Auditoría: Informe, Memorando de antecedentes y síntesis del informe.	
2. Fechas de intervención	Fecha Estimada
Orden de trabajo	21-feb-13
Conocimiento preliminar	25-feb-13 - 28-feb-13
Planificación	01-mar-13 - 13-mar-13
Inicio del trabajo en el campo	14-mar-13
Finalización del trabajo en el campo	26-mar-13
Emisión del informe final de auditoría	27-mar-13
Presentación del informe a la dirección	03-abr-13
3 Equipo multidisciplinario	Nombres y Apellidos
Gerente General Región Austro	Ing. Cristian Velecela
Jefe de Equipo	Ximena Quichimbo
Supervisor	Alejandra Bustamante
Auditor General	Ing. Humberto Jaramillo
Jefe Dep. Cartera y Administrativo	Ing. Ana Morocho
4. Días presupuestados	
30 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
FASE I: Conocimiento preliminar	21/feb/13 - 28/feb/13 6 días
FASE II: Planificación	01/mar/13 - 13/mar/13 9 días
FASE III: Ejecución	14/mar/13 - 26/mar/13 9 días
FASE IV: Comunicación de resultado	27/mar/13 - 03/abr/13 6 días
TOTAL: 30 días laborables	

5. Enfoque de Auditoría

5.1 Información general de la Entidad

Misión:

Contribuir con la entidad en el logro de sus objetivos actuando de forma independiente, objetiva y asesora, mediante la evaluación de los sistemas de control y de los procesos de dirección que se aplican dentro del departamento de Cartera.

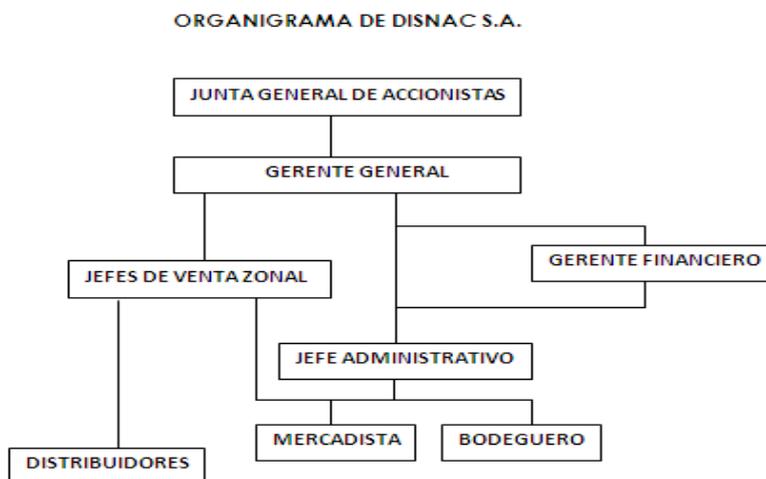
Visión:

Mantenerse como la actividad fiscalizadora, independiente, dinámica, objetiva y asesora establecida para agregar valor y mejorar las actividades de la institución a través del diseño de controles para el área examinada.

Objetivos:

- Lograr una cobertura de al menos un 70% en todas las rutas, sectores y provincias del austro hasta el 2015, manteniendo un equipo completo e incremental de distribuidores comprometidos con la empresa y nuestros productos.
- Ampliar la oferta de productos en cada punto de venta.

Estructura Orgánica:



Fuente: Información obtenida de la Empresa DISNAC

Valores Corporativos

- Pasión por los clientes
- Innovación
- Calidad
- Compromiso
- Desarrollo Humano
- Trabajo en equipo

5.2 Enfoque Empresarial

La auditoría de gestión deberá ser realizada poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad, y en la identificación de aspectos críticos que posteriormente serán investigados, deberá tener un enfoque positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.

5.3 Objetivos de la Auditoría

5.3.1 Objetivo General:

El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

5.3.2 Objetivos Específicos:

- Establecer el grado de cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos.
- Verificar el cumplimiento de la planificación institucional.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y su administración.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales en su totalidad.
- Evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere la empresa.

5.4 Alcance:

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; trabajo que será ejecutado por un equipo multidisciplinario que a su vez deberá tener en cuenta aspectos como los objetivos empresariales, normativa, procedimientos y riesgos que involucren a la organización.

5.5 Resumen de los resultados de la evaluación del control interno:

El departamento de Cartera de la empresa no dispone de un código de ética en el cual los empleados puedan basar su comportamiento en el desempeño del trabajo, sin embargo cada empleado sabe que tareas y funciones debe cumplir, cabe recalcar que no existe una persona específica que se encargue del funcionamiento del departamento, un aspecto muy importante dentro del área de estudio es que no miden su rendimiento en base a indicadores, y con esto no se puede conocer aspectos críticos dentro del departamento.

El gerente apoya en todo aspecto a los empleados y estos a su vez colaboran con los requerimientos de su jefe, sin embargo en el tema de riesgos es muy complicado determinarlos usando métodos adecuados ya que la empresa en si no dispone de una administración de riesgos que facilite esta labor. La información que se maneja dentro del departamento de cartera es oportuna y confiable, pues antes de ingresarla al sistema se realizan revisiones físicas por ejemplo de facturas para evitar errores, que en caso de darse el sistema que disponen se encarga de notificarlos. Anteriormente no se han realizado auditorias de gestión al departamento de cartera sin embargo si se han cumplido con las recomendaciones realizadas en auditorias anteriores a toda la empresa, lo que nos favorece de gran manera, ya que estamos seguras de que nuestras recomendaciones serán tomadas en cuenta para un mejor desarrollo de las actividades dentro del departamento de cartera

Calificación de los factores de riesgo de auditoría:

Departamento de Cartera

Cobro de facturas y cheques: Según el cuadro de calificación de riesgos tenemos un total de ponderación de 400 y el total de la calificación es de 379, obteniendo como riesgo de mayor calificación la actividad del cobro de facturas. Este subcomponente tiene un nivel de confianza del 94,8%.

Recuperación de cartera vencida: El cuadro de calificación de riesgos nos dio como resultado una ponderación total de 700 con una calificación de 645, obteniendo de esta manera un nivel de confianza de 92,1%, lo que significa que en esta actividad existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Cobro a clientes en efectivo: Según el cuadro de calificación de riesgos tenemos un total de ponderación de 600 y el total de la calificación es de 562, obteniendo como riesgo de mayor calificación el de recibir y contar el dinero. Teniendo así un nivel de confianza de 93,7%.

5.6. Indicadores de Gestión- Departamento de cartera.

CONCEPTO	INDICADOR	RELACIÓN
ROTACIÓN DE CARTERA	$RC = \frac{(360)}{\text{Ventas a crédito} / \text{Prom. Ctas x Cobrar}}$	Mide cuantos días tarda la empresa en recuperar su cartera.
CARTERA VENCIDA	$CV = V.\text{Facturado} - V \text{ cobrado}$	Determina el monto de los valores vencidos por Cobrar.
PESO DE LA CARTERA VENCIDA	$PCV = \frac{(100) * \text{Cartera Vencida Total}}{\text{Ingresos propios al año}}$	Mide la importancia de la cartera vencida para realizar esfuerzos de recuperación.

Fecha: 13 de marzo de 2013
Realizado por: Alejandra Bustamante
 Ximena Quichimbo
Revisado por: Ing. Humberto Jaramillo

3.3.5 INDICADORES DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CARTERA

Dentro de una empresa la cartera es una de las variables más importantes para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como se administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

En el caso de la empresa DISNAC S.A. no cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño del departamento de cartera por lo que hemos diseñado algunos, con los que podremos analizar su rendimiento de tal forma, que al final del trabajo podamos emitir algunas sugerencias y comunicar al gerente la situación actual de este.

Estos indicadores han sido realizados tomando como guía algunos expuestos en el Manual del Economista Teodoro Cubero, teniendo en cuenta que van dirigidos al sector público se han adaptado a la realidad de la empresa y son los siguientes considerándolos como los más importantes:

CONCEPTO	INDICADOR	RELACIÓN
ROTACIÓN DE CARTERA	$RC = \frac{(360)}{\text{Prom. Ctas x Cobrar}} \times \text{Ventas a crédito}$	Mide cuantos días tarda la empresa en recuperar su cartera.
CARTERA VENCIDA	$CV = \text{V. Facturado} - \text{V cobrado}$	Determina el monto de los valores vencidos por Cobrar.
PESO DE LA CARTERA VENCIDA	$PCV = (100) * \frac{\text{Cartera Vencida Total}}{\text{Ingresos propios al año}}$	Mide la importancia de la cartera vencida para realizar esfuerzos de recuperación.

3.3.6 PROGRAMAS DE DE TRABAJO: Departamento de Compras

PROGRAMA DE TRABAJO				
EMPRESA: DISNAC S.A TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Departamento de Cartera SUBCOMPONENTE: Cobro de facturas y cheques.				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Medir la eficiencia y eficacia en el cobro de facturas. • Verificar que las facturas contengan el valor correcto por el monto del pedido. • Verificar que el cheque recibido este en perfectas condiciones físicas. PROCEDIMIENTOS GENERALES <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el control interno • Aplicar los indicadores de gestión diseñados por el equipo de trabajo. • Comprobación de documentos 	P/T # 3		
	RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Error en el llenado de la factura con respecto a la cantidad y valor del pedido. • El cheque recibido podría estar sin fondos. • Perdida de los cheque recibidos. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Realizar previo al llenado de la factura los cálculos correspondientes en una orden de pedido con su valor. 		Ximena Quichimbo Alejandra Bustamante	8-mar-13

Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
----	-------------	------	---------------	--------

	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez recibido el cheque llamar al banco emisor para comprobar que la Cta. Cte. del cliente si dispone de fondos para cobrarlo. • Cobrarlo rápidamente una vez llegada la fecha de cobro. • Disponer de una caja fuerte en donde se puedan guardar documentos de valor como son los cheques recibidos. 		<p>Ximena Quichimbo</p> <p>Alejandra Bustamante</p>	<p>8-mar-13</p>
--	--	--	---	-----------------

Fuente: Formato tomado del Manual Especifico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril. Pag, 333.

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: DISNAC S.A

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Cartera

SUBCOMPONENTE: Recuperación de cartera vencida

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperar el total de lo adeudado por los clientes. • Mejorar la liquidez de la empresa a través de los cobros realizados. • Disminuir el nivel de deudores en la empresa. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el control interno • Aplicar los indicadores de gestión diseñados por el equipo de trabajo. • Comprobación de documentos 	P/T # 3		
	<p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No poder ubicar al deudor para realizar el cobro. • El deudor podría negarse a pagar la deuda. • Pérdida de la base de datos de deudores. 			
	<p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El momento en que se otorga el crédito se solicitará referencias personales a las cuales se le pueda pedir información en caso de materializarse el riesgo. • El deudor deberá firmar una letra o un pagare como respaldo del compromiso adquirido, con lo cual la empresa puede comprobar la deuda en un proceso legal. 		Ximena Quichimbo Alejandra Bustamante	8-mar-13

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un archivo tanto digital como físico en donde consten todos los deudores con todas sus referencias. 		Ximena Quichimbo Alejandra Bustamante	8-mar-13

Fuente: Formato tomado del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril. Pag.333.

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: DISNAC S.A

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Cartera

SUBCOMPONENTE: Cobro a clientes en efectivo

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No disponer de un exceso de cuentas por cobrar. • Garantizar el recaudo por concepto de ventas. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el control interno • Aplicar los indicadores de gestión diseñados por el equipo de trabajo. • Comprobación de documentos 	P/T # 3		
	<p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinero falso • Asalto a la empresa. • Dinero recibido incompleto 			
	<p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un verificador de billetes falsos. • No aceptar billetes de alta denominación o en caso de hacerlo anotar en número de serie y el nombre de quien lo ha dejado. • Mandar a depositar el dinero recaudado en el día y hacer quedar solo lo necesario. • Contar por lo menos dos veces el dinero recibido. 		Ximena Quichimbo Alejandra Bustamante	8-mar-13

Fuente: Formato tomado del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril. Pag. 33

3.4 FASE III: EJECUCIÓN

3.4.1 HOJA DE HALLAZGOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA.



HOJA DE HALLAZGOS # 1

AUDITORIA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T 004

COMPONENTE: Departamento de Cartera.

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2012

El departamento no dispone de Indicadores de Gestión

Condición:

Como resultado del conocimiento preliminar, se pudo saber que no disponen de indicadores de gestión para evaluar su desempeño.

Criterio:

Según el criterio del auditor toda empresa debería disponer de indicadores para poder evaluar la eficiencia y eficacia con la que se desarrollan sus áreas.

Causa:

- Descuido por parte de la encargada del departamento.

Efecto:

- No se puede medir el desempeño del departamento de manera específica

Conclusión:

Como resultado del conocimiento preliminar a la empresa se pudo saber, que no disponen de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del departamento, a lo que el auditor considera que se debería disponer de indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia con la que se desarrollan sus áreas.

La causa de esto se debe al descuido por parte de la encargada del departamento, provocando así que no se pueda medir su desempeño de manera específica

Recomendaciones:

Administradora:

Diseñar indicadores adecuados para el departamento tomando en cuenta los diseñados por el grupo de trabajo de auditoría.



AUDITORIA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T 005

COMPONENTE: Departamento de Cartera.

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2012

No existe una persona específica para el manejo del departamento

Condición:

En base a las visitas realizadas, se constató, que el departamento de cartera no cuenta con un responsable único, pues a su cargo está la Ing. Ana Morocho, pero conjuntamente con el departamento administrativo.

Criterio:

Según el criterio del auditor debe existir un responsable de todo el departamento para que este pueda informar detalladamente lo que sucede dentro del mismo

Causa:

- Se considera que no es necesario contratar a una persona que esté al frente de esa área

Efecto:

- No existe un control individual por departamentos.

Conclusión:

En base a las visitas realizadas, se constató, que el departamento de cartera no cuenta con un responsable único, pues a su cargo está la Ing. Ana Morocho, pero conjuntamente con el departamento administrativo, según el auditor debe existir un responsable de todo el departamento para que este pueda informar detalladamente lo que sucede dentro del mismo, esto se debe a que no se considera necesaria una persona específica en ésta área, por lo tanto, no existe un control individual por departamentos.

Recomendaciones:

Gerente:

Analizar la posibilidad de contratar a una persona que tenga experiencia en el área de cartera para mejorar su desempeño.



AUDITORIA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T 006

COMPONENTE: Departamento de Cartera.

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2012

Su política de cobro es cada 8 días

Condición:

En base a una entrevista con la Ing. Ana Morocho, se pudo saber que al comercializar productos de consumo masivo sus clientes son muy puntuales con el pago de sus pedidos, su periodo promedio de cobro es de 8 días.

Criterio:

Según el criterio de auditor esta política de cobro, es factible para la empresa, ya que genera liquidez para la misma.

Causa:

Comercializan productos que se consumen en grandes cantidades, por lo tanto sus clientes son puntuales en el pago, para seguir adquiriendo los mismos.

Efecto:

- La empresa es líquida
- No cuentan con un nivel alto de cartera vencida.

Conclusión:

En base a una entrevista con la Ing. Ana Morocho, se pudo saber que al comercializar productos de consumo masivo sus clientes son muy puntuales con el pago de sus pedidos, su periodo promedio de cobro es de 8 días, según el criterio de auditor esta política de cobro, es factible para la empresa, ya que genera liquidez para la misma, esto se debe a que comercializan productos que se consumen en grandes cantidades, por lo tanto sus clientes son puntuales en el pago, para seguir adquiriendo los mismos, razón por la cual, la empresa es líquida y no cuentan con un nivel alto de cartera vencida.

Recomendaciones:

Gerente:

- Establecer formalmente la política de cobro, genera liquidez para la empresa.
- Seguir manteniendo buenas relaciones con sus clientes y comercializando productos de buena calidad.



AUDITORIA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T 007

COMPONENTE: Departamento de Cartera

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2012.

El departamento de cartera está dentro del departamento administrativo

Condición:

En base a visitas y una entrevista realizada al Gerente Ing. Cristian Veleceta se pudo conocer que, el departamento administrativo y de cartera están iguales, pero cada uno tiene distintas actividades.

Criterio:

Según un criterio de estructura administrativa cada departamento de la empresa debe contar con sus instalaciones por separado para que se pueda trabajar con más libertad y tranquilidad, en donde cuenten con recursos propios.

Causa:

- No existe un responsable que pueda manejar individualmente el departamento, y descuido por parte del gerente

Efecto:

- El departamento de cartera no tiene un control específico, ni la importancia que debería.

Conclusión:

En base a visitas y una entrevista realizada al Gerente Ing. Cristian Veleceta se pudo conocer que, el departamento administrativo y de cartera están iguales, pero cada uno tiene distintas actividades, según un criterio de estructura administrativa cada departamento de la empresa debe contar con sus instalaciones por separado para que se pueda trabajar con más libertad y tranquilidad, en donde cuenten con recursos propios, pero en este caso, no existe un responsable que pueda manejar individualmente el departamento, razón por la cual no se tiene un control específico de cartera, ni se presta la importancia debida.

Recomendaciones:

Gerente:

- Tomar en cuenta, que es necesario contar con la independencia de cada departamento, de tal forma que el responsable de éste pueda emitir un informe de actividades o hechos específicos y concretos



AUDITORIA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T 008

COMPONENTE: Departamento de Cartera

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2011.

No existe un manual de procedimientos para el departamento.

Condición:

En base a visitas previas y a la entrevista realizada al Gerente Ing. Cristian Velecela se pudo saber que la empresa no dispone de ningún manual de procedimientos para el departamento de cartera.

Criterio:

Según normas de administración al ser el departamento de cartera parte fundamental de la empresa requiere de un manual para poder cumplir sus actividades de manera óptima.

Causa:

- No se ha puesto énfasis en redactar o crear un Manual de Procedimientos, pues al hacerlo no sería solamente para un departamento sino para todos los que conforman la empresa.

Efecto:

- No existe una guía de procesos que se deben realizar para poder desempeñar las tareas que requiere el departamento.

Conclusión:

En base a visitas previas y a la entrevista realizada al Gerente Ing. Cristian Velecela se pudo saber que la empresa no dispone de ningún manual de procedimientos para el departamento de cartera. Según normas de administración al ser el departamento de cartera parte fundamental de la empresa requiere de un manual para poder cumplir sus actividades de manera óptima, pero en la empresa DISNAC S.A., no se ha puesto énfasis en redactar o crear un Manual de Procedimientos, pues al hacerlo no sería solamente para un departamento sino para todos los que conforman la empresa, por lo tanto no existe una guía de procesos que se deben realizar para poder desempeñar las tareas que se requieren

Recomendaciones:

Administradora:

Crear un Manual de Procedimientos para que exista un orden en las actividades del departamento, de tal forma que se pueda evitar la duplicidad de las mismas y omisión de otras.



AUDITORÍA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T# 009

COMPONENTE: Departamento de Cartera

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2012

No disponen de flujo gramas para realizar sus actividades

Condición:

En base a la elaboración de la segunda fase de auditoría nos pudimos dar cuenta, que la empresa no dispone de flujo gramas para el desempeño de sus actividades.

Criterio:

De acuerdo a normas administrativas, un departamento tan importante como es el de cartera, debe contar con un proceso de las actividades que se van a realizar dentro del mismo, y la base para este control son los flujo gramas.

Causa:

- Falta de controles específicos
- Malas estrategias empresariales

Efecto:

- No se lleva un proceso adecuado de las actividades que se realizan

Conclusión:

En base a la elaboración de la segunda fase de auditoría nos pudimos dar cuenta, que la empresa no dispone de flujo gramas para el desempeño de sus actividades, de acuerdo a normas administrativas, un departamento tan importante como es el de cartera, debe contar con un proceso de las actividades que se van a realizar dentro del mismo, y la base para este control son los flujo gramas, esto se debe a la falta de controles específicos y malas estrategias empresariales, por lo tanto, no se lleva un proceso adecuado de las actividades que se realizan.

Recomendación:

Gerente:

Implementar un sistema de control de las actividades a través de flujo gramas, para poder manejar el departamento de una forma satisfactoria y en beneficio del mismo.



AUDITORÍA DE GESTIÓN A: DISNAC S.A.

P/T# 0010

COMPONENTE: Departamento de Cartera

PERIODO DEL EXAMEN: 1 Julio al 31 Diciembre del 2012

Existe una buena comunicación con los clientes

Condición:

En base al cuestionario de control interno emitido al departamento de cartera, y a conversaciones con la Ing. Ana Morocho, pudimos constatar que se lleva una buena relación con los clientes de la empresa.

Criterio:

De acuerdo al Criterio del Auditor, es favorable que la empresa tenga una buena relación con sus clientes, ya que al interactuar con ellos se pueden conocer de mejor manera sus gustos y preferencias, para poder brindar un producto de su agrado.

Causa:

- La empresa cuenta con personal amable y eficiente

Efecto

- Conocer de manera más profunda a los clientes

Conclusión:

En base al cuestionario de control interno emitido al departamento de cartera, y a conversaciones con la Ing. Ana Morocho, pudimos constatar que se lleva una buena relación con los clientes de la empresa, de acuerdo al Criterio del Auditor, es favorable que la empresa tenga una buena relación con sus clientes, ya que al interactuar con ellos se pueden conocer de mejor manera sus gustos y preferencias, para poder brindar un producto de su agrado, esto se debe a que la empresa cuenta con personal amable y eficiente, por lo tanto se conoce de manera más profunda a los clientes

Recomendación:

Gerente:

Se recomienda que se siga manteniendo buena relación con los clientes, ya que esto favorece de gran manera a la empresa

3.5 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1 INFOME FINAL



DISNAC S.A. INFOME FINAL

AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA DISNAC S.A

ÁREA AUDITADA

DEPARTAMENTO DE CARTERA

PERIODO AUDITADO

DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.

INDICE

Carta de Presentación del Informe

CAPÍTULO 1: ENFOQUE DE AUDITORIA

Motivo de la auditoría

Objetivos de la auditoría

Alcance de la auditoría

Enfoque Empresarial Componentes y subcomponentes

CAPÍTULO 2: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

Misión

Visión

Objetivos

CAPÍTULO 3: RESULTADOS ESPECÍFICOS

3.1 Departamento de Cartera

3.1.1 El departamento no dispone de Indicadores de Gestión

3.1.2 No existe una persona específica para el manejo del departamento

3.1.3 Su política de cobro es cada 8 días

3.1.4 El departamento de cartera está dentro del departamento administrativo

3.1.5 No existe un manual de procedimientos para el departamento.

3.1.6 No disponen de flujo gramas para realizar sus actividades

3.1.7 Existe una buena comunicación con los clientes

Carta de Presentación del Informe

Oficio N°005

Cuenca, 26 de noviembre del 2012

Ing.
Cristian Velecela.
Gerente DISNAC S.A.
Cuidad

De mis consideraciones:

Se ha concluido la "Auditoría de Gestión al departamento de cartera de DISNAC S.A." por el periodo comprendido entre el 1 de julio y 31 de diciembre del 2012.

El examen se efectuó de acuerdo a técnicas, pruebas, programas y Normas de Auditoría de Gestión, estas últimas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada contiene información verás, que esté de acuerdo a disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

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, las cuales deberán ser aplicadas según lo disponga el gerente de la empresa.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR GENERAL

CAPÍTULO 1: ENFOQUE DE AUDITORIA

Motivo de la auditoría

El motivo por el cual se realiza una Auditoria de Gestión en el área de cartera de la empresa DISNAC S.A es para cumplir con el plan de trabajo de la misma, ya que dentro de este consta el realizar una auditoría de forma anual para evaluar el desempeño de sus actividades y de acuerdo a sus resultados emitir las respectivas recomendaciones que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia en sus procesos.

Objetivos de la auditoría

- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Conocer el grado de compromiso de la Dirección para con la empresa.
- Comprobar la eficacia, eficiencia y economía en los distintos procesos.
- Evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas de la organización.

Alcance de la auditoría

La Auditoria de Gestión se realizará al departamento de Cartera, cubriendo el periodo comprendido desde el 01 de Julio al 31 de Diciembre de 2012.

Enfoque Empresarial

La Auditoria de Gestión que se realizara en la empresa será de forma parcial, enfocada a verificar y evaluar la gestión empresarial, el cumplimiento de objetivos, metas, políticas, y la eficiencia, eficacia de los distintos procesos para detectar aspectos positivos y negativos y emitir

las debidas recomendaciones que servirán como guía para la dirección en la toma de decisiones una vez culminado el examen.

Componentes y subcomponentes

Componente: Departamento de cartera

Subcomponentes:

- Cobro de facturas y cheques.
- Recuperación de cartera vencida
- Cobro a clientes en efectivo

CAPÍTULO 2: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

DISNAC S.A. es una empresa joven en constante crecimiento en el Ecuador, se inició hace 8 años bajo respaldo de las empresas Productos YUPI S.A. de Colombia con la distribución de todo tipo de Snacks para el país, sus oficinas principales se encuentran en la ciudad de Quito por lo tanto la parte gerencial radica en esta ciudad, para cada región el Jefe de Ventas es el responsable de las oficinas que poseen a su cargo.

En el Ecuador el mercado de Snacks está alrededor de \$7'000.000 mensualmente, el 25% del lunch de los estudiantes se gasta en Snacks.

La participación de la Empresa es el 16% del Mercado Ecuatoriano, su crecimiento anual es del 58%, en los últimos cinco años.

El crecimiento de este mercado es un fenómeno reciente por los cambios de hábitos de consumo.

Los Snacks no tienen un nicho definido, cruza todas las edades, y da la opción de ofrecerla a cada grupo un producto nuevo y novedoso

Misión

“Somos una comercializadora de pasabocas con estándares de calidad que satisfacen a nuestros consumidores a un precio justo, creciendo en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo económico comercial del país con un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometidos con la empresa y orientados al servicio de sus consumidores”.

Visión

“Mantenernos en los primeros lugares de participación y cobertura en el mercado, desarrollando una eficiente red de operación y distribuidores, que busca diferenciarse no sólo por la excelente calidad de sus productos, sino también por la vocación de toda la agencia de trabajar para satisfacer plenamente a sus clientes buscando la consolidación de su competitividad y su sostenibilidad a través de las oportunidades del entorno”.

Objetivos

- Lograr una cobertura de al menos un 70% en todas las rutas, sectores y provincias del austro hasta el 2015, manteniendo un equipo completo e incremental de distribuidores comprometidos con la empresa y nuestros productos.
- Ampliar la oferta de productos en cada punto de venta.

CAPÍTULO 3 RESULTADOS ESPECÍFICOS

3.1 DEPARTAMENTO DE CARTERA

3.1.1 El departamento no dispone de Indicadores de Gestión.

Conclusión

Como resultado del conocimiento preliminar a la empresa se pudo saber, que no disponen de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del departamento, a lo que el auditor considera que se debería disponer de indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia con la que se desarrollan sus áreas.

La causa de esto se debe al descuido por parte de la encargada del departamento, provocando así que no se pueda medir su desempeño de manera específica

Recomendación N° 1

Administradora:

Diseñar indicadores adecuados para el departamento tomando en cuenta los diseñados por el grupo de trabajo de auditoría.

3.1.2 No existe una persona específica para el manejo del departamento

Conclusión

En base a las visitas realizadas, se constató, que el departamento de cartera no cuenta con un responsable único, pues a su cargo está la Ing. Ana Morocho, pero conjuntamente con el departamento administrativo, según el auditor debe existir un responsable de todo el departamento para que este pueda informar detalladamente lo que sucede dentro del mismo, esto se debe a que no se considera necesaria una persona específica en ésta área, por lo tanto, no existe un control individual por departamentos.

Recomendación N° 2

Gerente:

Analizar la posibilidad de contratar a una persona que tenga experiencia en el área de cartera para mejorar su desempeño.

3.1.3 Su política de cobro es cada 8 días

Conclusión:

En base a una entrevista con la Ing. Ana Morocho, se pudo saber que al comercializar productos de consumo masivo sus clientes son muy puntuales con el pago de sus pedidos, su periodo promedio de cobro es de 8 días, según el criterio de auditor esta política de cobro, es factible para la empresa, ya que genera liquidez para la misma, esto se debe a que comercializan productos que se consumen en grandes cantidades, por lo tanto sus clientes son puntuales en el pago, para seguir adquiriendo los mismos, razón por la cual, la empresa es líquida y no cuentan con un nivel alto de cartera vencida.

Recomendación N° 3

Gerente:

- Establecer formalmente la política de cobro, genera liquidez para la empresa.
- Seguir manteniendo buenas relaciones con sus clientes y comercializando productos de buena calidad.

3.1.4 El departamento de cartera está dentro del departamento administrativo

Conclusión

En base a visitas y una entrevista realizada al Gerente Ing. Cristian Velecela, se pudo conocer que, el departamento administrativo y de cartera están iguales, pero cada uno tiene distintas actividades, según un criterio de estructura administrativa cada departamento de la empresa debe contar con sus instalaciones por separado para que se pueda trabajar con más libertad y tranquilidad, en donde cuenten con recursos propios, pero en este caso, no existe un responsable que pueda manejar individualmente el departamento, razón por la cual no se tiene un control específico de cartera, ni se presta la importancia debida.

Recomendación N° 4

Gerente:

Tomar en cuenta, que es necesario contar con la independencia de cada departamento, de tal forma que el responsable de éste pueda emitir un informe de actividades o hechos específicos y concretos

3.1.5 No existe un manual de procedimientos para el departamento.

Conclusión

En base a visitas previas y a la entrevista realizada al Gerente Ing. Cristian Velecela se pudo saber que la empresa no dispone de ningún manual de procedimientos para el departamento de cartera. Según normas de administración al ser el departamento de cartera parte fundamental de la empresa requiere de un manual para poder cumplir sus actividades de manera óptima, pero en la empresa DISNAC S.A., no se ha puesto énfasis en redactar o crear un Manual de Procedimientos, pues al hacerlo no sería solamente para un departamento sino para todos los que conforman la empresa, por lo tanto no existe una guía de procesos que se deben realizar para poder desempeñar las tareas que se requieren

Recomendación N° 5

Administradora:

Crear un Manual de Procedimientos para que exista un orden en las actividades del departamento, de tal forma que se pueda evitar la duplicidad de las mismas y omisión de otras.

3.1.6 No disponen de flujo gramas para realizar sus actividades

Conclusión

En base a la elaboración de la segunda fase de auditoría nos pudimos dar cuenta, que la empresa no dispone de flujo gramas para el desempeño de sus actividades, de acuerdo a normas administrativas, un departamento tan importante como es el de cartera, debe contar con un proceso de las actividades que se van

a realizar dentro del mismo, y la base para este control son los flujogramas, esto se debe a la falta de controles específicos y malas estrategias empresariales, por lo tanto, no se lleva un proceso adecuado de las actividades que se realizan.

Recomendación N° 6

Gerente:

Implementar un sistema de control de las actividades a través de flujogramas, para poder manejar el departamento de una forma satisfactoria y en beneficio del mismo.

3.1.7 Existe una buena comunicación con los clientes.

Conclusión

En base al cuestionario de control interno emitido al departamento de cartera, y a conversaciones con la Ing. Ana Morocho, pudimos constatar que se lleva una buena relación con los clientes de la empresa, de acuerdo al Criterio del Auditor, es favorable que la empresa tenga una buena relación con sus clientes, ya que al interactuar con ellos se pueden conocer de mejor manera sus gustos y preferencias, para poder brindar un producto de su agrado, esto se debe a que la empresa cuenta con personal amable y eficiente, por lo tanto se conoce de manera más profunda a los clientes

Recomendación N° 7

Gerente:

Se recomienda que se siga manteniendo buena relación con los clientes, ya que esto favorece de gran manera a la empresa

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES GENERALES

Una vez que se ha culminado el trabajo podemos llegar a las siguientes conclusiones:

La empresa DISNAC S.A. dispone de un departamento de cartera que no se encuentra debidamente establecido, ya que una sola persona es la encargada de manejar las cuentas por cobrar dentro del departamento administrativo, además su personal no está en constante capacitación factor que es muy importante para que esta área sea manejada de manera eficiente.

Un punto importante dentro de esta área es que cuentan con una política de cobro que si bien no está establecida formalmente se aplica dentro de la empresa y es que esta cobra a sus clientes cada 8 días lo cual es muy bueno ya que genera liquidez a la misma, además de que con esto no existe un mayor número de clientes deudores ni un nivel alto de cartera vencida.

Los controles no están establecidos para este departamento lo cual indica que no identifican ni evalúan eventos que pueden suceder y que de materializarse sería muy perjudicial para el departamento y por lo tanto para la empresa.

El departamento no maneja un manual de procesos ni tampoco cuenta con flujograma respectivos en los que puedan guiar sus actividades y procedimientos al momento de cobrar a sus clientes por los pedidos otorgados. Algo que nos llamo la atención es que no disponen de indicadores con los cuales puedan medir el desempeño del departamento.

Un aspecto positivo que se pudo detectar en la empresa y el departamento de cartera específicamente es que este mantiene una

buena relación con los clientes al momento de vender sus productos y al cobrar por ellos.

Finalmente se pudo hacer notar lo importante que es contar con un sistema de control interno en la empresa, para que sus actividades se realicen de una manera más efectiva y eficiente.

4.2 RECOMENDACIONES GENERALES

Se recomienda a la empresa tomar en cuenta las observaciones realizadas en este trabajo, con el fin de lograr un mejor manejo en la gestión de la misma para obtener mejores resultados y sobretodo alcanzar los objetivos.

Se recomienda también reestructurar el departamento de cartera, es decir que disponga de un espacio adecuado y de una persona que se mantenga al frente de este específicamente, para que se tenga un mayor control ya que es una de las partes más importantes de la empresa,

De igual manera es importante que la empresa siga manteniendo la buena comunicación con sus clientes, pues estos son uno de los factores principales para que la empresa siga adelante en su actividad.

4.3. BIBLIOGRAFIA

- Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca- Ecuador 2009.
- MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002.
- Material de estudio de Auditoría de Gestión II de la Ing. Paola León.
- (<http://www.ecuadorcontable.com/>)NEA 4
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1f.htm>
- Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Autor Samuel Alberto Mantilla Blanco, Año de edición 2005, Editorial Ecoe Ediciones.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El objetivo de la presente encuesta es conocer algunos aspectos generales sobre el manejo del departamento de cartera de la empresa DISNAC S.A. información que se recolectara en base a las respuestas otorgadas por el personal del área de estudio.

1.- ¿Como se maneja el departamento de cartera dentro de su empresa?

La Empresa tiene 4 sucursales a nivel del país, el departamento de cartera, coordina con todas las agencias semanalmente por medio de presupuestos mensuales de cobro en base de las ventas generadas, al ser una empresa de consumo masivo los días cartera son máximo no pueden ser de más de 30 días, el cual se lo cumple al 90% a nivel país

2.- ¿Con que política de cobro se manejan?

Existen 2 tipos de clientes, los de contado y crédito; los de contado son el 40% y el 60 % se maneja a 30 días crédito previa solicitud y firmado las garantías correspondientes

3.- ¿Existe un manual de procedimientos para el área de cartera?

No se trabaja con un manual de procedimientos.

4.- ¿El personal que dirige el departamento de cartera es exclusivo para este?

En esta provincia no existe personal exclusivo encargado del departamento de cartera, sin embargo la Ing. Liliana Carrera está a cargo de la coordinación de los departamentos provinciales, en Guayaquil.

5.- ¿De que manera se mide el desempeño del departamento?

A través de presupuestos y parámetros de cobro y recuperación de cartera

6.- ¿Cómo es la relación que se maneja con los clientes al momento de adquirir el producto?

Buena, los clientes con los que nos manejamos son frecuentes y fieles a la marca.

FOTOS

Instalaciones de la Empresa



Oficinas





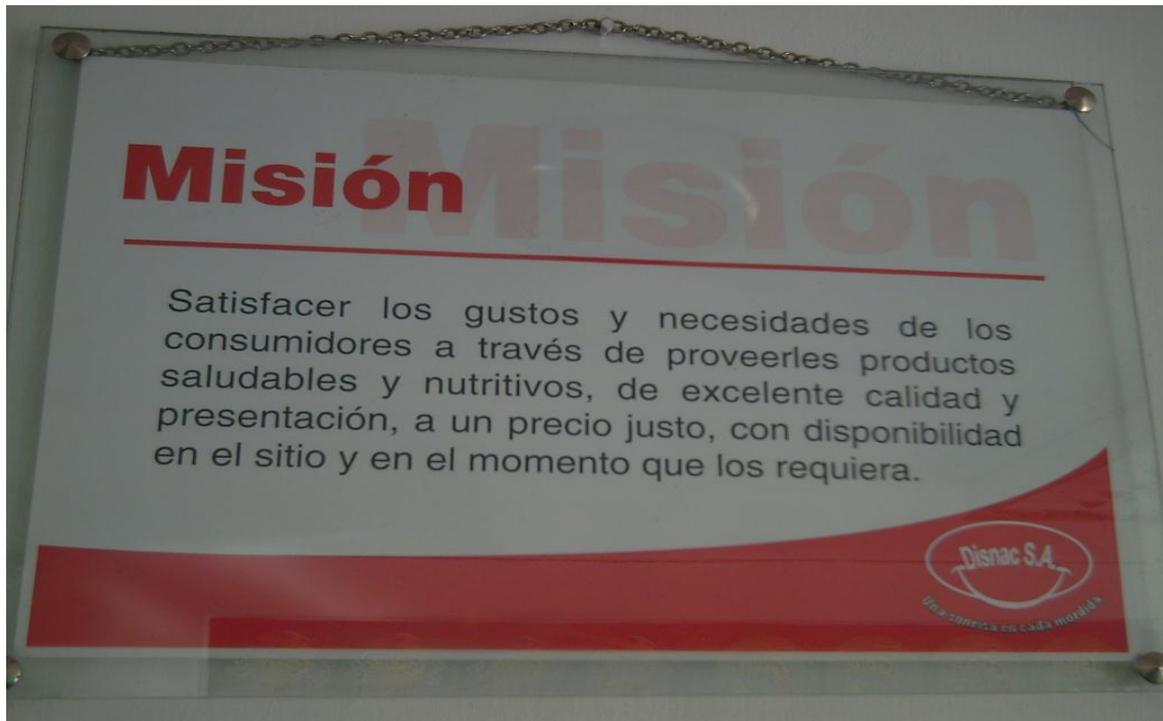
Archivos



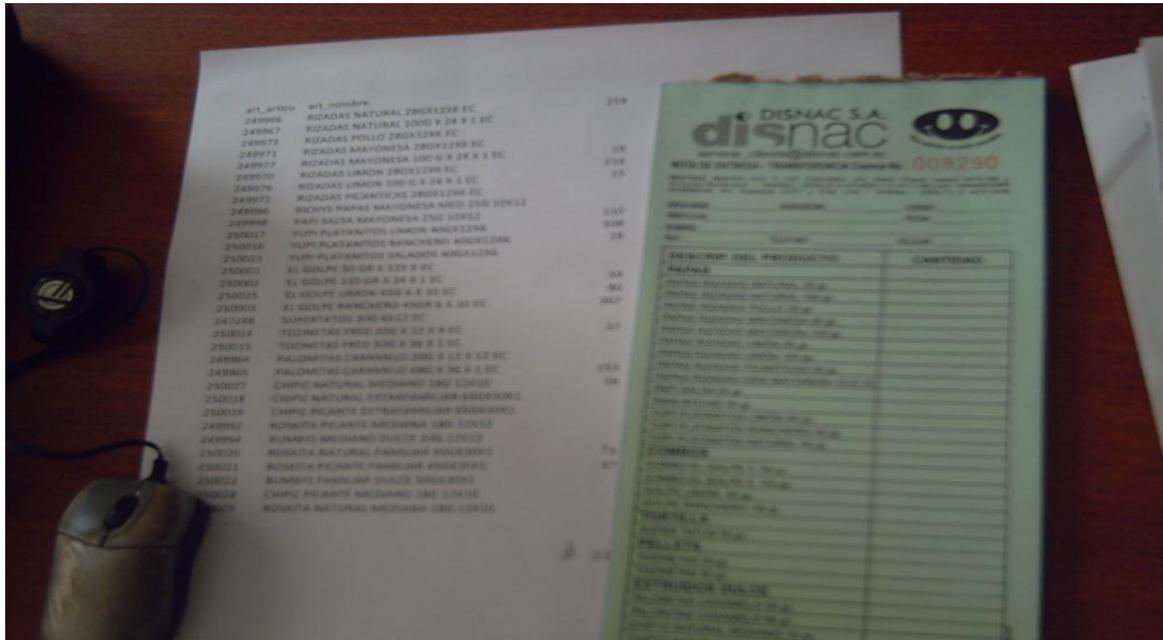
Reglamento Interno



Plan Estratégico en las instalaciones



Ordenes de Producción



Lista de Clientes

PRODUCTO	PRECIO UNIT
ROSITAS PICANTES 280X128 EC	15,00
ROSITAS LIMÓN 280X128 EC	15,00
ROSITAS MEXICANA 280X128 EC	15,00
ROSITAS NATURAL 280X128 EC	15,00
ROSITAS POLLO 280X128 EC	15,00
ROSITAS PAPAS MEXICANA MED 2700 200X128	15,00
ROSITAS NATURAL 2000 X 24 X 1 EC	15,00
ROSITAS MEXICANA 2000 X 24 X 1 EC	15,00
ROSITAS LIMÓN 2000 X 24 X 1 EC	15,00
ROSITAS NATURAL 2000 X 24 X 1 EC	15,00
YUPI PLATANITOS LIMÓN 400X128	15,00
YUPI PLATANITOS SALADO 400X128	15,00
EL GOLPE 2000 X 24 X 1 EC	15,00
EL GOLPE LIMÓN 400 X 8 X 10 EC	15,00
EL GOLPE RANCHERO 400 X 8 X 10 EC	15,00
SUPERKIDS 300 40X12 EC	15,00
PEPINITOS FROD 200 X 12 X 1 EC	15,00
PEPINITOS FROD 300 X 30 X 1 EC	15,00
FALONITAS CARAMELO 200 X 12 X 12 EC	15,00
FALONITAS CARAMELO 400 X 30 X 1 EC	15,00
CHIPS NATURAL MEDIANO 280 12X12	15,00
CHIPS NATURAL EXTRAORDINARIO 400X2000	15,00
CHIPS PICANTE EXTRAORDINARIO 400X2000	15,00
ROSITAS PICANTE MEXICANA 280 12X12	15,00
BUNBYS MEDIANO DULCE 280 12X12	15,00
ROSITAS NATURAL FAMILIAR 400X2000	15,00
ROSITAS PICANTE FAMILIAR 400X2000	15,00
BUNBYS FAMILIAR DULCE 280 12X12	15,00
CHIPS PICANTE MEDIANO 280 12X12	15,00
ROSITAS NATURAL MEDIANA 280 12X12	15,00

Bodegas

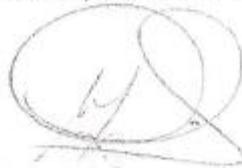


Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 7 de febrero de 2013, conoció la petición de las señoritas **María Alejandra Bustamante Saeteros** (45950) y **Ximena Estefanía Quichimbo Rosas** (46514) que denuncian su trabajo de monografía previo a obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, con el tema: "Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Cartera de la Empresa DISNAC S.A. Región Austro del Segundo Semestre del Año 2012". El Consejo de Facultad aprueba la denuncia de la monografía con modificación del tema: "**Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Cartera de la Empresa DISNAC S.A. Región Austro**". Designa como Director al ingeniero Humberto Jaramillo Granda y como miembro del Tribunal Examinador al ingeniero Genaro Peña Cordero.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias el denunciante deberá presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **TRES MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 7 de mayo de 2013.

Cuenca, febrero 18 de 2013



JENNY RÍOS COELLO
SECRETARIA DE FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE
CARTERA DE LA EMPRESA DISNAC S.A. REGIÓN AUSTRO DEL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012”**

**DISEÑO DE MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORAS:

ALEJANDRA BUSTAMANTE S.

XIMENA QUICHIMBO ROSAS.

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

AÑO 2013

INTRODUCCIÓN

En la actualidad una auditoría financiera no es suficiente para satisfacer todas las necesidades de la gerencia de la empresa ya que esta requiere de información más completa que pueda ser utilizada en la toma de decisiones futuras, estos aspectos conllevan a la realización de una auditoría de gestión la misma que permitirá proveer de una evaluación integral el desempeño de la actividad del área examinada.

El presente trabajo busca evaluar el funcionamiento y gestión del departamento de cartera de la empresa DISNAC S. A región austro, la misma que se encuentra en el mercado desde hace ya 8 años teniendo como actividad principal la producción y comercialización de productos extruidos de maíz y fritos de papa.

1. TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LA EMPRESA DISNAC S.A. REGIÓN AUSTRO DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DISNAC S.A siendo una empresa importante dentro de su industria y además reconocida a nivel nacional cuenta con un departamento de cartera de gran movimiento, es decir sus cuentas por cobrar o créditos tienen un alto nivel de rotación por el hecho de comercializar productos de consumo masivo y que a la vez no disponen de controles específicos dentro del área, por lo que nace la necesidad de realizar una auditoria de gestión

la cual una vez finalizada contará con las conclusiones y recomendaciones apropiadas que servirán como guía para la toma de decisiones.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General.

Realizar una auditoría de gestión al departamento de cartera de la empresa DISNAC S.A aplicada al segundo semestre del año 2012, con la finalidad de conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y en el uso de los recursos.

2.1.2 Objetivos Específicos.

1. Dar a conocer los aspectos generales de la empresa DISNAC S.A.
2. Exponer la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión.
3. Aplicar las fases de auditoría de gestión al departamento de cartera.
4. Presentar el informe final, el mismo que sustenta la evidencia respecto de las conclusiones y recomendaciones.

3. JUSTIFICACIÓN

Desarrollar una auditoría de gestión en la empresa DISNAC S.A se da por la necesidad de detectar tanto aspectos positivos como negativos en el área de cuentas por cobrar, de igual manera brindar conclusiones y recomendaciones para superar posibles obstáculos que se pueden presentar en el desempeño de las actividades y de esta manera mejorar el desarrollo del departamento.



Consideramos que la aplicación de una Auditoría de Gestión es importante ya que nos permite ampliar nuestros conocimientos y profundizar los conceptos expuestos por los docentes de una manera práctica y real.

Se decidió realizar este trabajo ya que se pretende dar un aporte a la empresa auditada y además se considera que es factible porque se tiene una relación directa con la empresa para poder disponer de información necesaria y confiando en que contamos con los conocimientos suficientes para poder realizar una auditoría de gestión.

4. ALCANCE

El análisis a realizar comprenderá el segundo semestre del año 2012 al departamento de cartera.

4.1 LIMITACIONES

- La presente investigación en cuanto al tiempo cubre únicamente el segundo semestre del año 2012, ya que los datos son mas actuales.
- La auditoría a realizar se limita solamente al departamento de cartera de DISNAC S.A.

5. MARCO TEÓRICO

La auditoría de gestión nace debido a la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Ante este antecedente podemos definir a la auditoría de gestión como “aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.”¹

Por lo tanto este es un examen necesario e imprescindible en toda organización, para poder evaluar el cumplimiento de las metas u objetivos que se ha planteado la empresa al inicio de sus operaciones, y de esta manera tomar las decisiones adecuadas para mejorar su funcionamiento.

Para ello la auditoría de gestión establece los siguientes objetivos:

- Determinar si el área bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

La Auditoría de Gestión puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica y para su aplicación práctica se requiere poner en marcha sus fases en el orden en que se detallan a continuación:

¹ <http://www.slideshare.net/auditora/auditoria-de-gestion-global-de-las-empresas>



FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Este consiste en obtener una idea clara de la situación de la empresa para así poder establecer la estrategia de la auditoría dicho de otra manera como se va a realizar el examen dentro de la entidad.

El objetivo de esta fase es obtener un conocimiento sobre los factores internos de la empresa además de sus actividades principales.²

FASE II: PLANIFICACIÓN

En esta fase se determinan los objetivos, actividades y procedimientos a desarrollar durante la realización del examen.

Su objetivo es diseñar estrategias adecuadas para lograr resultados exitosos en cuanto al área crítica como objeto de análisis utilizando los recursos necesarios.³

FASE III: EJECUCIÓN

Dentro de esta fase se desarrollan todos los procesos y procedimientos establecidos en la etapa anterior a base de técnicas y pruebas de auditoría lo que genera la obtención de hallazgos que estarán sustentados en los respectivos papeles de trabajo siendo este su objetivo para así ser el fundamento del auditor para emitir sus conclusiones y recomendaciones.⁴

² CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión; Pág: 160.

³ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión; Pág: 179-180.

⁴ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión; Pág: 192-193.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Esta fase es el producto final de una auditoría de gestión pues de esta dependen las decisiones que tomarán los directivos para mejorar los procesos operativos y estratégicos de la empresa, se realiza a través de un informe el cual contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones respectivas con el único objetivo de ayudar a nivel superior en el análisis de las operaciones de la empresa.⁵

FASE V: SEGUIMIENTO

Esta fase permite conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos encontrados y las recomendaciones dadas y plasmadas en el informe final y su grado de cumplimiento.

6. ESQUEMA ANALÍTICO

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE DISNAC S.A.

- 1.1 Introducción
- 1.2 Antecedentes históricos de DISNAC S.A.
- 1.3 Misión
- 1.4 Visión
- 1.5 Objetivos
- 1.6 Organigrama Funcional

⁵ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Especifico de Auditoría de Gestión: Pág. 215.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

- 2.1. Introducción.
- 2.2. Auditoría de Gestión
 - 2.2.1 Definición
 - 2.2.2 Objetivos
 - 2.2.3 Alcance
 - 2.2.4 Enfoque
 - 2.2.5 Papeles de trabajo
 - 2.2.6 Pruebas de Auditoría
 - 2.2.7 Indicadores de Gestión
 - 2.2.8 Programas de Auditoría

2.3 Control de Gestión

- 2.3.1 Definición de Control de Gestión
- 2.3.2 Objetivos del Control de Gestión
- 2.3.3 Tipos de Control
- 2.3.4 Control Interno

2.4 Fases de Auditoría

- 2.4.1 Fase I: Conocimiento Preliminar
- 2.4.2 Fase II: Planificación
- 2.4.3. Fase III: Ejecución
- 2.4.4. Fase IV: Comunicación de Resultados
- 2.4.5. Fase V: Seguimiento

CAPITULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS FASES DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL

DEPARTAMENTO DE CARTERA.

- 3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar
- 3.2 Fase II: Planificación
- 3.3 Fase III: Ejecución
- 3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados
- 3.5 Fase V: Seguimiento

CAPITULO IV

4. INFORME FINAL

- 4.1 Conclusiones generales
- 4.2 Recomendaciones
- 4.3 Bibliografía

7. METODOLOGÍA

7.1 MÉTODOS

Para la realización del trabajo se utilizara los siguientes métodos:

- Método inductivo que consiste en la "observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar al conocimiento"⁶, en nuestro caso lo aplicaremos mediante visitas a la empresa para poder identificar aspectos positivos y negativos dentro del departamento de cartera.
- Método de análisis que es "aquel que se preocupa de dividir el todo en partes y revisar cuidadosamente cada una de las partes, identificando las partes de interés"⁷ y una vez identificadas poder trabajar individualmente en cada una.

7.2 TECNICAS

Para aplicar la auditoria se requiere de distintas técnicas como:

Observación: "Realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, tales como procesos de trabajo, materiales, etc."⁸

⁶ MODULO DE PEI 2012-2013; Universidad Tecnológica Equinoccial.

⁷ MODULO DE PEI 2012-2013; Universidad Tecnológica Equinoccial.

Entrevistas: Es muy necesario tener una conversación o dialogo con cada integrante de los diferentes departamentos empresariales, así conocer más a fondo la situación real de la empresa, y aquellos detalles que no se reflejan en documentos.

Inspección: "Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad, requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas tales como, indagación, observación y comprobación".⁹

7.3 INSTRUMENTOS

Para la técnica de observación esta interactuar con los responsables del departamento de cartera de la empresa.

En cuanto a la entrevistas interrogara sobre la manera de manejar el departamento para así obtener información suficiente para realizar el análisis.

Para la inspección se realizara la revisión de facturas, letras de cambio, recibos etc. que a criterio de la empresa sirve como respaldo de las transacciones realizadas.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoria de Gestión" , Cuenca-Ecuador 2009
- ✓ MODULO DE PEI 2012-2013, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- ✓ Hamilton Alexander, La Auditoria Interna: clave del mejoramiento financiero y operativo, 2001.
- ✓ GOOGLE ACADÉMICO, <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13223>.

⁹ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Especifico de Auditoria de Gestión, Pág. 108

⁹ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Especifico de Auditoria de Gestión, Pág. 110.

Cuenca, 31 de Enero del 2013

Señor Ingeniero:

Oswaldo Merchán

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del

Azuay.

Ciudad.

De nuestra consideración:

Nosotras, María Alejandra Bustamante Saeteros con código 45950 y Ximena Estefanía Quichimbo Rosas con código 46514, egresadas de la escuela de Contabilidad Superior de ésta Universidad solicitamos a usted de la forma más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la aprobación del diseño de monografía con el tema de "AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LA EMPRESA DISNAC S.A. REGIÓN AUSTRO DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012", previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad de Auditoría.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Humberto Jaramillo como director de monografía puesto que hemos recibido su asesoramiento y contamos con su aprobación.

Agradecemos de antemano la favorable acogida que dé a la presente.

ATENTAMENTE



María Alejandra Bustamante Saeteros

CI: 0104646757

Código: 45950

ATENTAMENTE



Ximena Estefanía Quichimbo Rosas

CI: 0105828909

Código: 46514

Cuenca, 31 de Enero del 2013

Señor Ingeniero:

Oswaldo Merchán

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del
Azuay.

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que he procedido a revisar el diseño de
monografía presentado por las estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior,
María Alejandra Bustamante Saeteros y Ximena Estefanía Quichimbo Rosas, con el
tema "AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE
CARTERA DE LA EMPRESA DISNAC S.A. REGIÓN AUSTRO DEL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012".

El diseño de monografía presenta una estructura teórica, metodológica y técnica
coherente.

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

ATENTAMENTE



Ing. Humberto Jaramillo

DOCENTE