UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÒN.

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

"AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LIDENAR S.A PARA EL PERIODO ENERO A JUNIO 2011".

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTORES:

MAYRA ELIZABETH BUSTAMANTE DUTAN

CESAR AUGUSTO ORELLANA MORA

DIRECTORA:

ECO. MARÍA EUGENIA ELIZALDE.

CUENCA – ECUADOR.

2012.

DEDICATORIA

El esfuerzo emprendido a lo largo de mi vida universitaria y de la culminación de la misma se la dedico a mi madre, gracias mami Susi por jamás haberme abandonado, por estarme presionando y nunca darte por vencida conmigo. Gracias a mi esposa, eje fundamental de mi dedicación, apoyo incondicional, mi gran amor, mi amiga y compañera, gracias a toda mi familia, a mis profesores, gracias.

CESAR ORELLANA MORA

DEDICATORIA

Este presente proyecto va dedicado primeramente a Dios por darme día a día sabiduría y fuerzas para alcanzar los objetivos que me planteo diariamente.

A mi hijo por ser esa personita que me ayuda a ver la vida más hermosa y a no rendirme jamás ante ningún percance, por ser mi eje de inspiración y lucha en todo este trayecto de mi carrera.

A mis Padres Aida y Abraham, ya que gracias a su amor y comprensión me han sabido guiar por el camino correcto y me han ayudado a superar las adversidades y disfrutar mis triunfos.

Y gracias a todas las demás personas que contribuyeron tanto en mi aprendizaje como en mi vida diaria.

Mayra Bustamante

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los directivos y empleados de Lidenar S.A que nos brindaron las facilidades necesarias para realizar nuestro trabajo de investigación.

A nuestros docentes, la Eco. María Eugenia Elizalde, al Eco. (CPA). Teodoro Cubero y al Ing. Humberto Jaramillo; quienes con sus enseñanzas nos han guiado en el transcurso de nuestro trabajo y así también en nuestra vida universitaria.

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Mayra Elizabeth Bustamante Dután	Cesar Augusto Orellana Mora

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la Auditoría de Gestión a la Empresa LIDENAR S.A, en la primera parte analizaremos los aspectos más importantes de la entidad auditada, luego estudiaremos el marco teórico de auditoría de gestión en la empresa, para en un tercer capítulo desarrollar en sus cinco fases la auditoría de gestión y posteriormente emitir las respectivas conclusiones, recomendaciones y el respectivo seguimiento.

Los subcomponentes que se analizaron en el examen son: Cartera Vencida y Sistema informático durante el periodo del 01 de Enero 2011 al 30 de Junio 2011 donde se evalúa el control interno a través del marco referencial CORRE; con el objetivo fundamental de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en los procesos, el cumplimiento de metas y objetivos así como establecer si se ha cumplido con toda la normativa legal que implica su funcionamiento.

ABSTRACT

The present research study consists of an Audit Management for LIDENAR S.A. In the first part we analyze the most important aspects of the company. Then, we study the theoretical framework regarding audit management in the company. In the third chapter we develop the five phases of audit management. Finally we present conclusions and recommendations and the corresponding follow-up.

The subcomponents that were analyzed were: Loan Portfolio and Information System during the period regarding January 01- June 30, 2011 where we evaluated the internal control through the CORRE reference framework. The main goal was to measure the level of efficiency, efficacy and economy during the processes, the fulfillment of the goals and objectives as well as to establish the execution of the legal regulations, which is necessary for the company's operation.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Diana Lee Rodas

INDICE

DEDICATORIA…… II

AGRADECIMIENTOS…… IV

RESPONSABILIDAD…….. V

RESUMEN…… VI

INTRODUCCIÓN…… 01

CAPÍTULO I…… 02

1. ASPECTOS GENERALES DE LIDENAR S.A…… 02

1.1. HISTORIA DE LIDENAR S.A ……. 02

1.2. SITUACIÓN ACTUAL…….. 03

1.3. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA…….. 04

1.4. ACTIVIDAD PRINCIPAL…….. 10

1.4.1. Ubicación…… 10

1.5. MISIÓN…….. 11

1.6. VISIÓN……... 11

1.7. OBJETIVOS……. 12

1.7.1 Objetivo general de la empresa…… 12

1.7.2 Objetivos específicos de la empresa……. 12

1.8 RECURSOS…… 12

CAPITULO II…… 13

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN……. 13

2.1. INTRODUCCIÓN…… 13

2.2. DEFINICIÓN…… 13

2.3. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS…….. 14

2.3.1 Propósitos……... 14

2.3.2 Objetivos…… 14

2.4. ALCANCE……... 15

2.5. ENFOQUE…….. 15

2.6. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN……. 16

2.6.1. Equipo Multidisciplinario……... 16

2.6.2. Control Interno…… 16

2.6.3. Riesgos de Auditoría de Gestión…… 22
2.6.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión……. 25
2.6.5. Evidencias…… 27
2.6.6. Técnicas de Auditoria……. 28
2.6.7. Papeles de Trabajo…….. 31
2.6.8. Indicadores de Gestión……... 33
2.7. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN……. 37
2.7.1. Fase I: Conocimiento Preliminar……. 38
2.7.2. Fase II: Planificación……. 39
2.7.3. Fase III: Ejecución……. 41
2.7.4. Fase IV: Comunicación de Resultados……. 43
2.7.5. Fase V: Seguimiento…….. 44

CAPÍTULO III…….. 45
3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LIDENAR S.A……..……. 45
3.1. FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR……. 46
3.1.1. ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA…….. 46
3.1.2. CÉDULA NARRATIVA……. 47
3.1.3. VISITA PREVIA…….. 49
3.1.4. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD……. 51
3.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL……. 53
3.1.6. INDICADORES DE GESTIÓN……. 54
3.1.7. ANÀLISIS FODA DE LIDENAR S.A……..…….. 56
3.1.8. CUESTIONARIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA LIDENAR S.A…….. 58
3.1.9. INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMNAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO…….. 63
3.1.10. OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, ESTRATEGIAS Y SUBCOMPONENTES A AUDITAR.…….…. 70
3.1.10.1 OBJETIVOS…….… 70
3.1.10.1.1 OBJETIVO GENERAL…….….. 70

3.1.10.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS……. 70

3.1.10.2 ALCANCE…….….. 71

3.1.10.3 ENFOQUE…….….. 71

3.1.10.4 ESTRATEGIAS…….……. 71

3.1.10.5 SUBCOMPONENTES…….….. 71

3.2. FASE II. PLANIFICACIÓN…….…..... 73

3.2.1. ORDEN DE TRABAJO…….……. 73

3.2.2. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE SISTEMA INFORMÁTICO…… 75

3.2.2.1. INFORME DE CONTROL INTERNO SISTEMA INFORMÁTICO…… 77

3.2.3. DIAGNÓSTICO FODA SISTEMA INFORMÁTICO……. 79

3.2.4. EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS……..….. 81

3.2.5. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE CARTERA VENCIDA……..…… 87

3.2.6. INFORME DE EVALUACÍON ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CARTE VENCIDA…….…. 89

3.2.7. DIAGNÓSTICO FODA CARTERA VENCIDA……..…. 91

3.2.8. EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS…… 93

3.2.9. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN……..…… 99

3.2.10. PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMPONENTE……. …. 110

3.2.10.1. PROGRAMAS DE TRABAJO SISTEMA INFORMÁTICO…….. 110

3.2.10.2. PROGRAMAS DE TRABAJO CARTERA VENCIDA……. 112

3.3. FASE III. EJECUCIÓN…… 118

3.3.1. Papeles de trabajo del Subcomponente Sistema Informático…….……. 118

3.3.2. Papeles de trabajo del Subcomponente Cartera Vencida…….…….. 121

3.3.3. Indicadores Gestión……. ……..… 123

3.3.4 Hojas de Hallazgos……..… 130

3.3.5. Estructura del Informe……..….. 141

3.4. FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS…… 143

3.5. FASE V. SEGUIMIENTO……..……... 168

CAPÍTULO IV……...… 170

4.1. CONCLUSIONES……...….. 170

4.2. RECOMENDACIONES……..… 171

4.3. BIBLIOGRAFÍA……..… 172

4.4. ANEXOS…….……... 172

INDICES DE GRÁFICOS

Gráfica Nº01. Presupuesto para el 2012…… 06

Gráfica Nº02. Organigrama……..…….. 07

Grafica Nº 03. Fotografía de la empresa…… 11

Grafico N°4. Componentes del Sistema de Control Interno……..… 17

Grafico N°5: Respuesta a los Riesgos……. 19

Grafico N°6.1.Técnicas de verificación ocular…… 29

Grafico N°6.2.Técnicas de verificación verbal…… 29

Grafico N°6.3.Técnicas de verificación escrita…… 30

Grafico N°6.4.Técnicas de verificación documental…… 30

Grafico N°6.5.Técnicas de verificación física……...… 31

Gráfico N°7: Cuadro de Indicadores de Gestión……... 37

INTRODUCCIÓN

El control que se debe practicar sobre la gestión de las empresas debe ser efectivo y a tiempo, pues como sabemos son en estas dependencias en las que se verán reflejadas la eficiencia en el manejo de los recursos, la oportuna toma de decisiones y la eficacia de cumplir con las disposiciones legales a cabalidad.

Es fundamental determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las diversas acciones practicadas por la empresa LIDENAR S.A, para el desarrollo y mejoramiento organizacional, todo esto lo haremos en base a la auditoría de Gestión, la cual nos ayudara a identificar y resolver diferentes problemas que se suscitan en la empresa para posteriormente tomar las decisiones respectivas en base a las recomendaciones emitidas.

Hemos decidido llevar a cabo nuestro trabajo de investigación en la empresa LIDENAR S.A, para ayudar así a mejorar las acciones que ejecute la institución, y además que nuestro trabajo sirva como una herramienta de apoyo y consulta para el cumplimiento de las metas trazadas.

En la primera parte del trabajo de investigación analizaremos aspectos generales referentes a la entidad auditada, luego en un segundo capítulo examinaremos el marco teórico fundamental relativo a la auditoría de gestión, para en el tercer capítulo desarrollar en sus cinco fases la auditoría de gestión y posteriormente emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LIDENAR S.A.

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA LIDENAR S.A

La empresa LIDENAR SA se crea el 23 de febrero del año 2007 en la ciudad de Guayaquil, debido a que se ha hecho un estudio de la necesidad de las personas de adquirir un teléfono celular pero que no tenga vinculación alguna con una operadora como era en ese tiempo PORTA y MOVISTAR, los clientes con los teléfonos de LIDENAR SA se apropiaban de equipos económicos importados legalmente directamente de los productores como son CT, MIAMI, SUNCET CELL, comercializadoras en ESTADOS UNIDOS y estos equipos en nuestro país pueden asociarse a cualquiera de las operadoras.

Es por eso que el Sr. Henry Aguilar Gerente General y Propietario de HIPERCELL CIA LTDA Distribuidor Autorizado de Claro en la ciudad de Cuenca, sabiendo que no puede satisfacer con esa empresa las necesidades del mercado poco explotado en nuestra ciudad, y viendo que en Claro eran muy restringidas las compras a crédito y al por mayor, decide formar parte del grupo LIDENAR SA, y realiza la compra de acciones de la empresa el 4 de abril del 2007, durante un largo tiempo la empresa funcionó en la ciudad de Guayaquil , la cual con el tiempo tuvo varios competidores y sus accionistas deciden vender las acciones por lo que el Ing. HENRY AGUILAR MOSQUERA accionista en ese tiempo de la empresa, tomando como punto de partida el éxito de la empresa y teniendo ya en su poder un número de clientes considerable, decide comprar la empresa y trasladarla a Cuenca para operar desde esta ciudad, lo que hace posible abrir sus puertas desde el 4 de febrero del año 2011 como LIDENAR S.A.

La empresa tuvo un éxito desde el principio ya que los comercializadores de equipos de telecomunicaciones en nuestra ciudad adquirían teléfonos en las ciudades de Guayaquil y Quito a precios altos, y viendo que LIDENAR SA, cumplía a

cabalidad con pedidos y garantías, se hizo muy conveniente la compra de equipos en esta empresa.

A medida que pasó el tiempo y ya teniendo crédito con los distribuidores se pudo incursionar mejor en el mercado, y actualmente LIDENAR S,A tiene cobertura a nivel local y regional, sobre todo en el Austro Ecuatoriano.

En Octubre del año 2011 LIDENAR SA al conocer la nueva marca de equipos de telecomunicaciones como es BLU y haciendo un estudio de estos equipos, se constata que eran de buena calidad, de bajos precios y que tenían la opción para doble chip, que es una opción interesante para todos los posibles clientes, ya que por lo general tienen líneas telefónicas móviles en las dos operadoras CLARO Y MOVISTAR, además los equipos tienen muy variados modelos, por lo que se decide adquirir la CALIFICACION DE DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE TELEFONOS BLU en ECUADOR, con esa acreditación LIDENAR SA , es la única empresa que tienen autorización legal para distribuir teléfonos celulares marca BLU en nuestro país.

Gracias al apoyo de BLU, se ha logrado cubrir totalmente el mercado local, regional y nacional de todo el Ecuador.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL

LIDENAR SA cuenta con profesionales de mucha experiencia, gracias al apoyo de comercializadoras como Claro y al equipo de BLU, LIDENAR SA ha podido capacitar continuamente a su personal, con mayor énfasis a los de ventas ya que son el pilar fundamental de la Institución, del cual depende directamente la economía de la misma.

Los vendedores son personas muy capaces y profesionales en su rama y conocen a fondo todo lo relacionado con telefonía móvil, características, y precios de todos los productos con los que cuenta la empresa, a los cuales se les motiva con comisiones y premios de acuerdo a sus ventas, lo que es muy aprovechado por ellos quienes tratan

cada día de abrir un nuevo mercado y viajan por todas las ciudades, las cuales están logísticamente distribuidas en zonas geográficas para cada vendedor.

Así también otra parte fundamental de esta Unidad Económica son los clientes a los cuales se les da facilidades para los pagos de acuerdo a la capacidad económica y su calificación en el BURO DE CRÉDITO, el mismo que es muy útil para poder definir si se le debe asignar un crédito y poder vender , motivando a los clientes y no perderlos de nuestra lista, además se les incentiva ya que se les entrega vitrinas exclusivas para productos BLU, publicidad, banners y promociones para que sus ventas incrementen y por ende nuestras ganancias.

LIDENAR SA actualmente cuenta con una oficina en Cuenca que es la oficina principal y a la que llegan todos los equipos importados, de ahí los teléfonos se distribuyen principalmente a Guayaquil en donde existe una sucursal y los vendedores externos son los encargados de repartir a los diferentes clientes en todas las ciudades del país.

LIDENAR SA en vista de las necesidades de los clientes cuenta además con la venta de accesorios y SERVICIO TECNICO para cubrir las garantías directamente desde sus oficinas al cliente en el menor tiempo posible.

De acuerdo con lo indicado la empresa en la actualidad es sólida, cuenta con su propio equipo para movilizaciones y un equipo de trabajo técnico para cubrir el mantenimiento de los teléfonos, estas dos áreas han ayudado a cumplir muchas de las metas propuestas.

1.3 ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

LIDENAR S.A. durante el periodo Enero-Junio del 2011 ha obtenido una utilidad promedio de $ 68.464.54, siendo sus utilidades/pérdidas netas mensuales las siguientes:

Enero: 8495,49
Febrero: 14076,34

Marzo: 13676,73

Abril: (9695,47)

Mayo: 78335,46

Junio: (27928,52)

Las bajas utilidades que se ven reflejadas en los tres primeros meses del año y la pérdida del cuarto mes se deben al hecho de que el personal encargado de ingresar las facturas al sistema no lo estaba haciendo, lo que ocasiono que las ventas reflejadas en dichos meses hayan sido mucho menores a las reales.

A partir de este hecho la gerencia tomo las debidas precauciones y medidas pertinentes para corregir este error, esto se ve reflejado en las utilidades del mes de mayo.

Por ultimo en el mes de junio debido a una expansión en el mercado, LIDENAR S.A. tomo la decisión de contratar nuevos representantes de venta para las nuevas zonas, esto ocasiono un efecto adverso en las utilidades del mes de junio.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con el respaldo financiero del Banco del Pichincha y del Banco Bolivariano

Además, Lidenar S.A. cuenta con un activo de $932.575.74, lo cual nos indica que es una empresa solvente, ya que $288.779.23 es dinero en efectivo que se ve reflejado en la cuenta CAJA – BANCOS, posee también un inventario por el valor de $160.008.45

LIDENAR S.A. en su afán de mejorar constantemente realizo una proyección para el año 2012 basándose en sus archivos históricos, y determino lo siguiente:

Grafico N°1: Proyección de utilidades para el 2012

HIPERTRONICS

ESTADO DE RESULTADOS

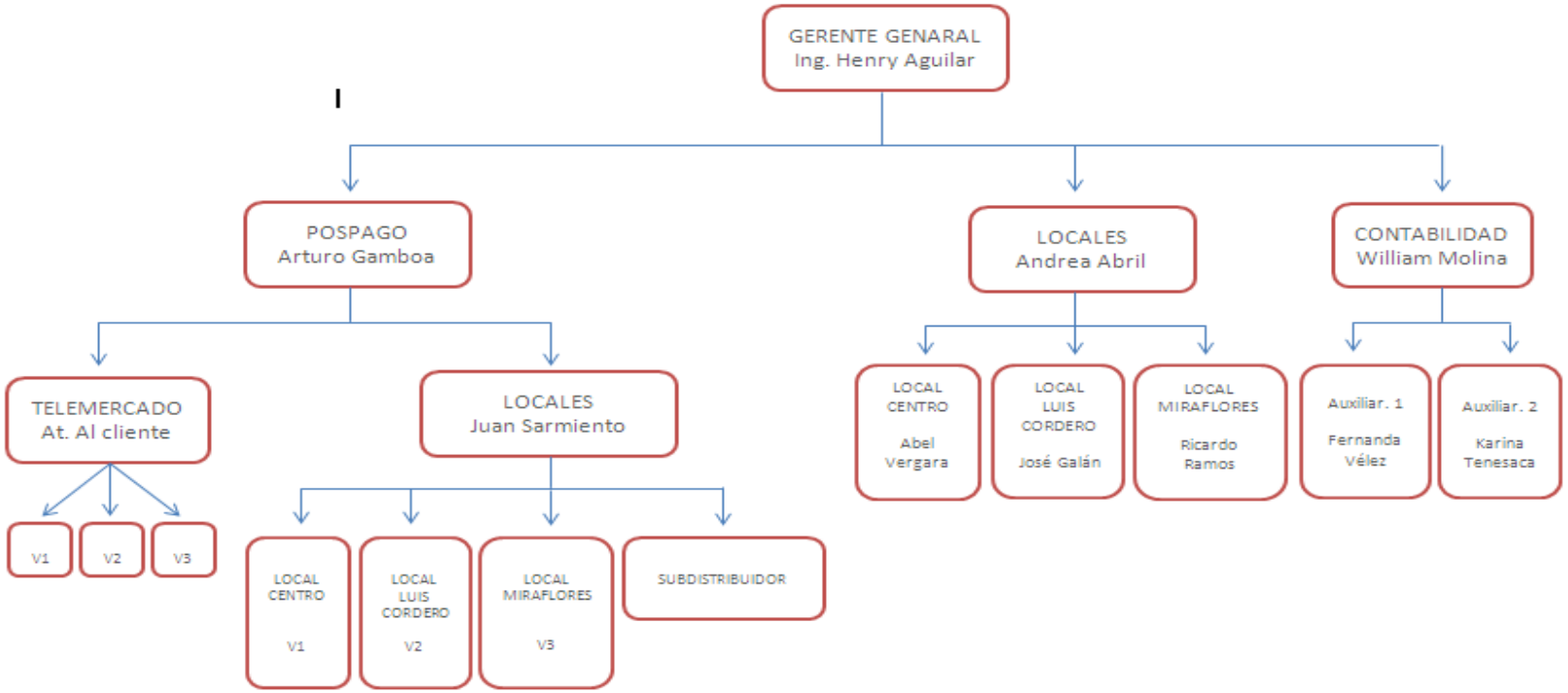
PROYECCIÓN PARA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

VENTAS		**11,189,008.80**
VENTAS PRODUCTOS OPERADORA	11,189,008.80	
COSTO DE VENTAS		**10,720,945.00**
COSTO DE VENTAS PRODUCTOS	10,720,945.00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		**468,063.80**
GASTOS OPERACIONALES		**205,668.80**
Sueldos y Salarios	93,420.00	
Beneficios Sociales	31,762.80	
Arriendos	61,896.00	
Gastos Generales	14,400.00	
Depreciacion	4,190.00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**262,395.00**
15 % PART. UTILIDADES		39,359.25
25 % IMPTO. RENTA		55,758.94
ANTICIPO IMPTO. RENTA		66,609.26
A RECIBIR		100,667.55

Fuente: Departamento de Contabilidad de LIDENAR S.A
Elaborado por: Henry Aguilar y el departamento de contabilidad

1.3.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Grafico N° 2: Organigrama de la Empresa



Fuente: Basado en el organigrama estructural presentado en la Planificación Estratégica de la empresa
Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

A continuación expondremos las diferentes actividades de los principales departamentos de "Lidenar S.A." según el Ing. Henry Aguilar, quien es el representante legal y es quien los ha organizado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

GERENCIA GENERAL

- Generar estrategias para el funcionamiento de la empresa.
- Coordinar con todos los departamentos de la empresa para una mejor comunicación.
- Realizar negociaciones con proveedores nacionales e internacionales.
- Revisar diariamente junto con bodega la mercadería que se vende y que se compra.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- Ingresar en el sistema contable llamado LUCAS las facturas de venta y compra, notas de débito y crédito bancarias, reposiciones de caja chica, pagos de servicios básicos y otros.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar los cheques para pago a proveedores.
- Realizar transferencias para pagos a proveedores.
- Contabilizar las notas de crédito y débito bancarias
- Elaborar notas de crédito por devolución (cambio de producto, anulación de facturas de meses anteriores).
- Realizar el pago de servicios básicos de la empresa.
- Realizar el cálculo y contabilización de depreciación de los bienes.
- Realizar los Roles de Pagos de los trabajadores

DEPARTAMENTO DE CARTERA

- Realizar la efectivización de pagos en el sistema.
- Realizar la cobranza de mercadería.

- Elaborar los reportes mensuales y semanales de cobranzas.
- Archivar las facturas efectivizadas, las pendientes de pagos y los ingresos.
- Analizar y autorizar los créditos de los intermediarios.
- Revisar y comparar las facturas entregadas en caja y libro diario.
- Ingresar a clientes nuevos
- Digitar (fecha de pago, especificación de tipo de valor pagado: cheque, efectivo, transferencia, Boucher, entidad bancaria, fecha de cobro de cheque, valor de retención) y emitir las facturas previo a la cancelación de los valores de compra.
- Atender al cliente personalmente en la recepción.
- Entregar los valores recaudados a la contadora para su posterior depósito
- Llenar las retenciones y cheques solicitados por los clientes.
- Elaborar un informe de facturas para el Asistente de Crédito y Cartera.
- Coordinar con el mensajero y el chofer la entrega de productos a clientes finales
- Recibir y enviar fax a nivel nacional.

ÁREA COMERCIAL

- Planificar, asesorar y dar seguimiento a la compra de los productos de clientes potenciales y finales.
- Asesorar al cliente sobre los productos y las soluciones
- Visitar a clientes actuales y actualizar información sobre productos
- Buscar clientes potenciales.
- Elaborar reporte de ventas semanal, mensual y anual.
- Dar seguimiento del envío de productos vendidos, coordinar con Bodega y Caja.
- Dar seguimiento a la cobranza de facturas de sus clientes según vencimiento.

BODEGA

- Revisar los pedidos realizados por los asesores para confirmar stock físico a través del Sistema.

- Entregar los productos físicamente al cliente una vez sellada la factura con su cancelación.
- Preparar físicamente el stock de los pedidos de los clientes.
- Coordinar la recepción de las importaciones y compras locales.
- Realizar el inventario de productos existentes en la bodega.

VENDEDORES

- Realizar el despacho de los productos a través de la ruta según las facturas entregadas.
- Realizar los cobros de los clientes.
- Hacer visitas por sector a posibles clientes.
- Entregar los cobros al departamento de cartera

1.4 ACTIVIDAD PRINCIPAL

Comercialización de productos de la operadora más grande del país CLARO, (tarjetas prepago, tiempo aire, chips, telefonía celular y fija), así como servicios de navegación (internet) y televisión pagada a todo nivel.

1.4.1 Ubicación de la Empresa

La Matriz de la empresa LIDENAR S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en las Calles Simón Bolívar 6-56 y Antonio Borrero, pero también cuenta con dos sucursales en Miraflores y en la Calle Luis Cordero.

Grafico N° 03: "EMPRESA LIDENAR S.A"

1.5 MISIÓN

"El respeto es la base de la confianza, se estudiará el perfil de cada uno de nuestros colaboradores garantizando no solo experiencia laboral, sino el conjunto de aptitudes idóneas y sobre todo ética, honradez y profesionalismo de cada uno de ellos. Los valores son la herramienta fundamental de un equipo para tener un crecimiento permanente, serán merecedores de incentivos por sus logros, contaran con la autonomía y confianza necesaria**"**.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

1.6 VISIÓN

"Buscar constantemente nuevas y mejores maneras de satisfacer a nuestra cartera de clientes. Actualmente se quiere llegar con el servicio e innovación tecnológica que CLARO posee, siendo distribuidores y formando parte de cada uno de los avances tecnológicos que brindan y ponerlos a disposición de nuestros clientes.

Una de sus políticas es que somos un equipo que debe ir siempre en la misma dirección y con el mismo objetivo, para alcanzar todas nuestras metas, con estas mismas directrices trabajaremos en LIDENAR S.A para alcanzar el éxito deseado**"**.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General de la Empresa

"El objetivo principal de LIDENAR S.A. es ser eficaces y obtener una buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO y posicionarnos en el mercado de la mano de una de las mejores marcas en el Ecuador**"**.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar y empleados

1.7.2 Objetivos Específicos de la Empresa

- Abril al menos 2 tiendas mensuales de sub distribuidores
- Abril 5 tiendas propias adicionales a las actuales como parte de nuestra red en las diferentes ciudades.
- Conseguir nuevos sub distribuidores que aporten con venta adicional de tarjetas prepago, recargas electrónicas, chips, kits, postpago, televisión pagada, internet fijo.
- Obtener rentabilidad cuidando siempre la calidad del servicio y por sobretodo un excelente seguimiento postventa, asegurándonos como fruto un crecimiento permanente y clientes satisfechos.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar y empleados

1.8 RECURSOS

Fuerza de Ventas: Empezamos con 14 vendedores en las oficinas propias de HIPERTRONICS y 5 Vendedores que se encargaran de la cobertura externa de la zona, todos ellos con experiencia en el campo de la comunicación celular así como en el área de internet y televisión pagada.

Menaje de oficina: Cuentan con el mobiliario adecuado para cada área de trabajo y que cumplen con las normas de la operadora.

Equipos de computación: Se cuenta con computadoras de última tecnología, así como los respectivos sistemas de control de inventarios, impuestos, facturación, impresión, navegación y redes.

Almacenaje: Bodega con seguridad para todos los equipos y diferentes productos.

CAPÍTULO II.

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo de nuestro trabajo comprende un estudio sobre las características más importantes que contemplan los fundamentos y herramientas dentro de la auditoría de gestión, evaluar en base a estas actividades el control que existe dentro de las actividades que se realizan en la entidad.

Se tratarán en este capítulo los fundamentos teóricos que sustenta a la auditoría de gestión en general, analizando su definición, alcance, objetivos y propósitos que la auditoría tiene dentro del campo organizacional.

También estudiaremos los riesgos que existen, mediante la aplicación de los indicadores de gestión, que serán de ayuda para elaborar la auditoría.

2.2 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

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

Fuente: Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.3 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

2.3.1 Propósitos.

Tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, las obras y los bienes entregados son necesarios y si se determina que es imperiosa la necesidad de efectuar nuevos servicios y procesos para maximizar sus resultados.
- Determinar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Precisar si han cumplido con las indicadas políticas internas emitidas por el directorio y la gerencia general para poder determinar la existencia, eficiencia y eficacia de métodos y procedimientos.
- Revisar si la información emitida ha sido confiable y cuenta con controles establecidos
- Comprobar si la entidad protege y emplea una metodología adecuada de adquisición de recursos.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz, eficiente y con calidad; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas inadecuadas que van en desmedro económico de la Institución.

2.3.2 Objetivos.

Los más importantes para realizar nuestra auditoría en la empresa LIDENAR S.A., han sido entre otros los siguientes objetivos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, calidad en la administración optima de los recursos económicos, humanos y de materiales.
- Determinar el grado de cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa.
- Verificar los procedimientos de la empresa con la finalidad de poder determinar el cumplimiento de los procedimientos para la adquisición de los recursos y usos respectivos.
- Verificar que la empresa cuente con el personal idóneo y que sea lo suficientemente entrenado para la venta de productos.
- Satisfacer las necesidades del cliente con calidad y calidez.

2.4. ALCANCE

La Auditoría de Gestión comprenderá el análisis del Departamento de Cartera de la empresa LIDENAR S.A. del 1 de enero al 31 de junio del 2011, así como la gestión de administradores en los proyectos, procesos y operaciones.

2.5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La ejecución de la auditoria de gestión se concibe en base a aspectos económicos, los cuales están relacionados con las ventas, el costo de ventas y la utilidad.

Los Recursos Humanos, constatando la idoneidad del personal para desempeñar las funciones y responsabilidades a ellos encargadas.

La tecnología, ya que esta es la que nos brinda la información, dicha información debe ser confiable, oportuna y estar de acuerdo con la situación real de la empresa.

Los Procesos Internos serán de vital importancia dentro de nuestra auditoria, debido a que existen serias deficiencias dentro de estos. Siendo estrictamente necesaria la implantación de procesos internos dentro del departamento de cartera de LIDENAR S.A., para que de esta manera este departamento impulse el desarrollo económico de la empresa y exista una coordinación entre todos los departamentos.

2.6 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Para una buena auditoría de gestión se utiliza herramientas que servirán para realizar un trabajo eficaz y mejorar los procesos institucionales que estén enmarcados en cada una de las empresas seas estas públicas o privadas, para esto utilizaremos el Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.6.1 Equipo Multidisciplinario.

En la Auditoría de Gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, dependiendo de la naturaleza y de las áreas a examinarse en la empresa.

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.

2.6.2 Control Interno

Al Control interno se lo puedo definir como un proceso efectuado por los directivos de la entidad y demás personal para proporcional seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Salvaguardar los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Los sistemas de control interno en las empresas operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Grafico N°4: Componentes del Sistema de Control Interno

Fuente:http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primera_Parte.pdf

Ambiente Interno de Control

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

Fuente: www.nasaudit.com, Red de Conocimientos Especializada en Auditoría

Establecimiento de objetivos.

"Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado".

Fuente: www.nasaudit.com, Red de Conocimientos Especializada en Auditoría

Identificación de eventos.

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Técnicas e identificación de riesgos

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación

- Análisis PEST (Factores políticos o gubernamentales, económicos, ecológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Fuente: www.nasaudit.com, Red de Conocimientos Especializada en Auditoría

Evaluación de los Riesgos.

"Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos)".

Fuente: www.nasaudit.com, Red de Conocimientos Especializada en Auditoría

Respuesta a los Riesgos.

Grafico N°5: Respuesta a los Riesgos

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas:

- Estrategia.
- Operaciones.
- Información.
- Cumplimiento.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles.

Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura.

Por esta razón las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Información y Comunicación.

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control,

conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Información: La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades.

Comunicación: La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado.

La comunicación interna: Debe llegar a aquellas personas que de acuerdo a sus responsabilidades e importancia dentro de la organización, sepan manejar la información de manera adecuada y la hagan conocer de forma eficiente a las personas que la quieran.

La comunicación externa: Al igual que la interna debe ser de gran valor, ya que de acuerdo a esta podremos permitir que la organización responda de acuerdo a las exigencias y gustos del público al cual brinda su servicio

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Monitoreo.

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

Fuente: www.nasaudit.com, Red de Conocimientos Especializada en Auditoría

2.6.3 Riesgos de Auditoría de Gestión.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo**.** Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.
Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

1. Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
2. Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
3. Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

4. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados
- Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
- Poca experiencia en el personal
- Sistemas de información no confiables
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes
- Quejas del público
- Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
- Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa
- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

  Rotación del personal

  Reorganizaciones en el funcionamiento del personal

  Crecimiento o reducción del personal

  Implantación de nuevos sistemas

  Alteraciones de tipo cultural

5. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- La naturaleza de las actividades
- El alcance de la automatización
- La dispersión geográfica

6. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

7. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría, otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

8. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.6.4 Muestreo en la Auditoría de Gestión.

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una muestra.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo. La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

De apreciación o no estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivos; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.
Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelará información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.
La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteados o programadas
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.6.5 Evidencias

El auditor se debe asegurar que la evidencia cumpla con todos sus atributos y sobre todo de su utilidad, antes de proceder a la recolección.

Hay diferentes tipos de evidencias que podrían ser obtenidos por el auditor para soportar sus conclusiones y recomendaciones:

Física: obtenida de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros, por ejemplo: la verificación física de efectivo, visitas o sitios del proyecto, verificación de inventarios, etc.

Testimonial: obtenida entrevista cuyas respuestas son verbales u escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

Documentales: obtenidos de fuente externa o ajena a la entidad tales como: archivos, reportes, manuales e instrucciones.

Analíticas: obtenida de computaciones, comprobaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis el ejemplo más común en la auditoria de gestión es el análisis costo-beneficio.

Evidencia electrónica: debido al rápido y constante avance de la información tecnológica, estamos en la era de cero papeles. Los sistemas en las empresas están siendo computarizados. El tradicional rastro del autor mediante registros y documentos ha sido reemplazado por el trasto magnético u óptico, los cuales no son visibles a simple visto, ello con frecuencia genera muchas dificultades como retos para el auditor.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Para que una evidencia tenga credibilidad debe cumplir con los siguientes tributos:

Suficiente: se refiere a la cantidad de la evidencia requerida para emitir una opinión de un objetivo de la auditoria. Los auditores deben preguntarse si ellos tienen suficiente evidencia para persuadir a una persona de la validez de los hallazgos de

auditoria. La determinación de la suficiencia de la evidencia incluye: la calidad de la evidencia recolectada, el nivel de la materialidad o significado de los hallazgos, el grado del riesgo asociado que viene de una opinión incorrecta, la experiencia ganada en exámenes anteriores, la evidencia persuasiva de la auditoria y el costo de obtener la evidencia de los beneficios en términos del soporte de hallazgos.

Competente: La evidencia es competente si es conforma a la realidad, es decir si es válida. Para ser competente, la evidencia se debe obtener de una fuente confiable. En este contexto la competencia es sinónimo de confiabilidad. La competencia de las evidencias se refiere solo a los procedimientos de auditoria escogidos. No puede mejorarse la competencia escogiendo una muestra más grande o una población diferente. Solo puede mejorarse escogiendo procedimientos de auditoria que contengan una mejor calidad de uno o más de las siguientes cinco características de las evidencias competentes:

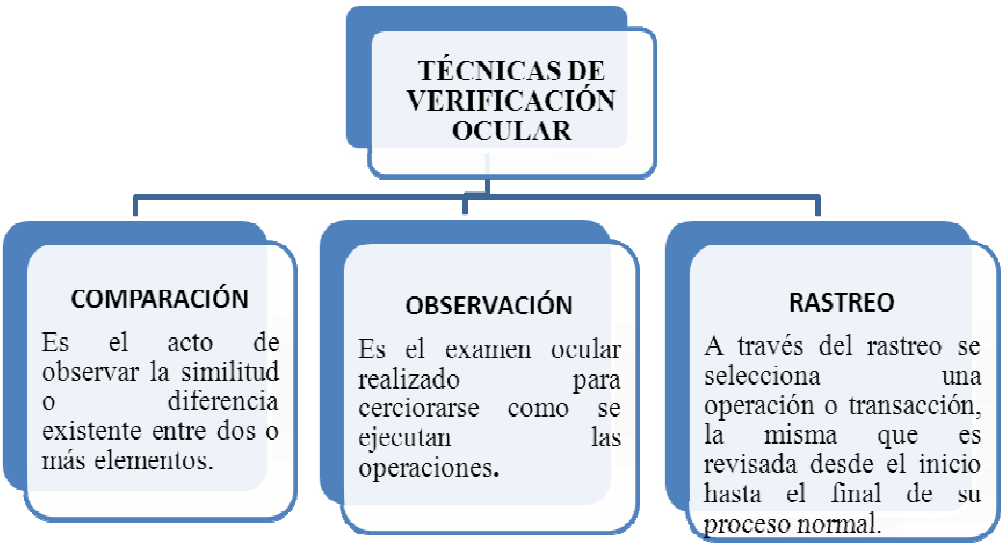
- Independencia de quien suministra la evidencia
- Eficacia de la estructura del control interno
- Conocimiento directo del auditor
- Preparación de la persona que suministra la información
- Objetividad de la evidencia

Pertinentes: se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La oportunidad de las evidencias de auditoria puede referirse al momento en que son recopiladas o al periodo que abarca la auditoria. Generalmente, las evidencias son más convincentes cuando se obtienen lo más cerca posible de la fecha del examen. La evidencia obtenida sobre la que se basan las observaciones y conclusiones debe ser actual para ser tomadas como fundamento que las soporte.
Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.6.6 Técnicas de Auditoria.

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional

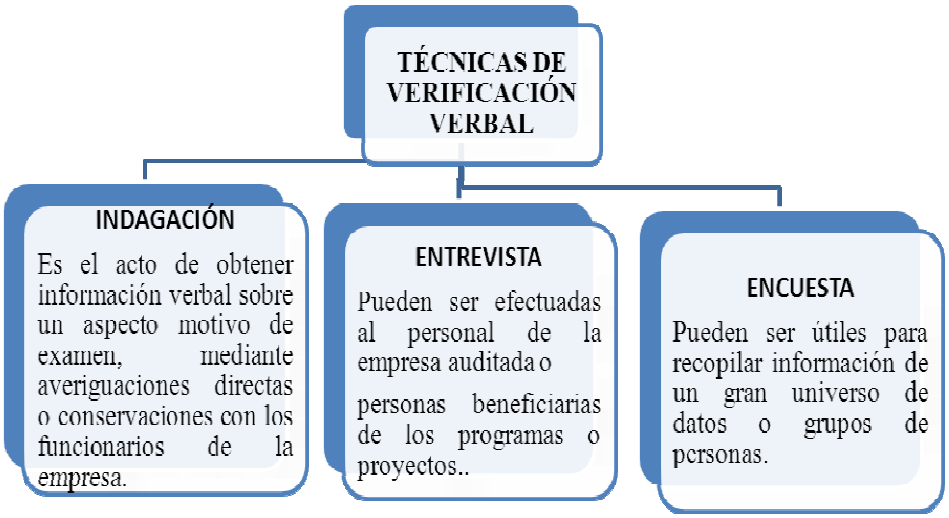
Grafico N°6.1: Técnicas de verificación ocular.



Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Elaborado por: Mayra Bustamante

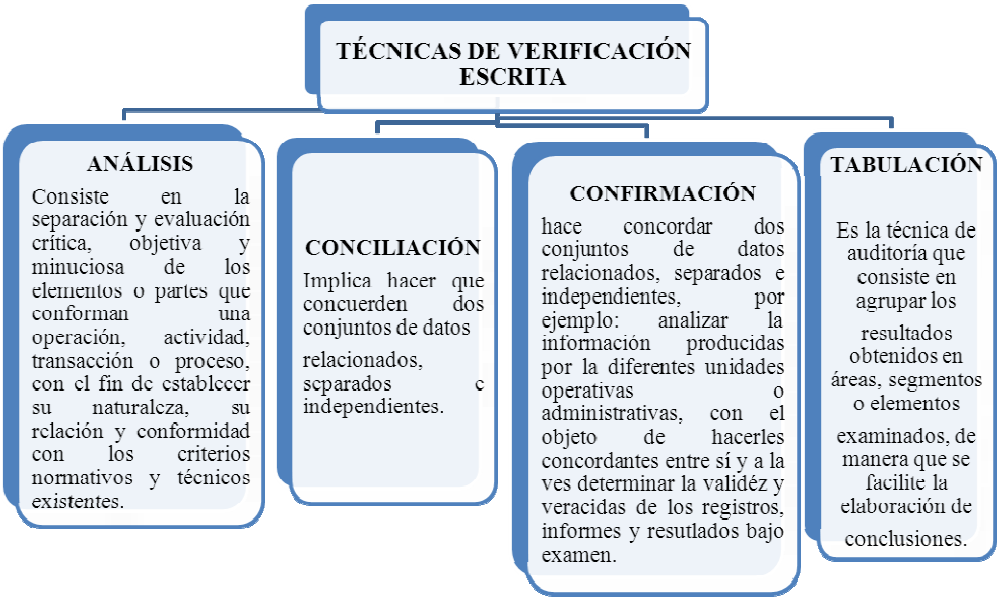
Grafico N°6.2: Técnicas de verificación verbal.



Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Elaborado por: Mayra Bustamante

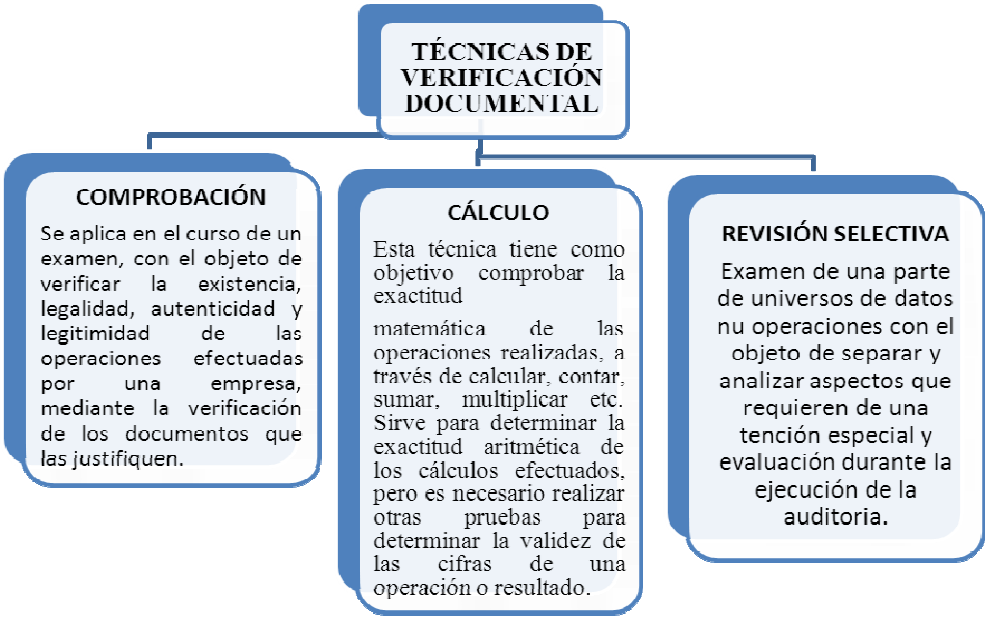
Grafico N°6.3: Técnicas de verificación escrita.



Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Elaborado por: Mayra Bustamante

Grafico N°6.4: Técnicas de verificación documental.



Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Elaborado por: Mayra Bustamante

Grafico N°6.5: Técnicas de verificación física.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Elaborado por: Mayra Bustamante

2.6.7 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- Respaldar el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.
- La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:
- La condición y características de la empresa a ser auditada;
- El Nivel de Confianza en los controles internos;
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- La naturaleza del informe de auditoría.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.

- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

Archivo Permanente.- Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

Archivo de Planificación.- Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

Archivo Corriente.- Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al

igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.6.8 Indicadores de Gestión.

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

Estratégicos.- Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable

De gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave

De servicios.- Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Indicadores de Eficiencia*:* Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

Indicadores de Eficacia: Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad.

Indicadores de Economía*:* Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).
Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/Facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales
- Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas sociales/Inversión
- Sectorial
- Ingresos de operación/Gastos de Operación

Indicadores de Ecología: Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.
Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Los indicadores ambientales tienen las siguientes ventajas:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio

- Gestión de colección de información
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso
- Proporcionan un sumario de datos
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.
- Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos: indicadores ambientales de calidad e indicadores ambientales de ejecución.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

Ética: Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer una trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

Calidad: Calidad, como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.
Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar, como por ejemplo: Satisfacción de becarios; satisfacción de entidades contratantes de becarios; satisfacción de la población con el programa de vacunación, etc.

Equidad: Son indicadores que permiten medir la justa y equitativa repartición de los recursos existentes tomando en cuenta la población.

Impacto: Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Se mide el impacto a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

Financieros: Se basan en los estados financieros y sirven para comparar la ejecución de sus tareas hacia los objetivos encaminados por cada entidad.

Presupuestarios: Estos indicadores dependen de las necesidades de cada entidad.
Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

A continuación presentamos una tabla de indicadores en base a los objetivos de la empresa Lidenar S.A, las utilidades tanto del semestre como las proyectadas en el año y los inventarios de mercadería.

Grafico N° 7: Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Nivel de cumplimiento de utilidades proyectadas	Utilidades del Semestre / Utilidades proyectadas	Evaluar la gestión del departamento de ventas, supervisar a los vendedores.
Porcentaje De utilidad ganada	Utilidad del semestre / Total de Ventas	Calculo del porcentaje de la ganancia de la empresa en el Semestre.
Nivel de endeudamiento clientes	Total de cartera / Total clientes	Se calcula en promedio cuanto nos adeuda cada cliente.

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Índice de Rotación de Mercadería	Ventas Acumuladas x 100 / Inventario Promedio	Se debe mantener un índice de rotación de inventarios y mantener comunicación entre el cliente y proveedor
Índice de duración de Mercadería	Inventario Final x 30 días / Ventas Promedio	inventario que corren el riesgo de ser perdidos o sufrir obsolescencia
Exactitud del inventario	Valor Diferencia ($) / Valor Total de Inventarios	Se toma en cuenta la diferencia entre el costo del inventario teórico versus el físico, para determinar el nivel de confiabilidad de un centro determinado de distribución

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Ventas perdidas	Valor Pedidos no Entregados / Total Ventas Compañía	Se controla las ventas perdidas de la empresa al no entregar a tiempo a los clientes los pedidos
Cuentas Vencidas	Cuentas Vencidas / Cuentas por cobrar	Se obtiene el porcentaje en el que afecta la cartera vencida a la empresa.

INDICADORES DE GESTION

Mediante el análisis de los indicadores de gestión vamos a verificar si se cumplieron los objetivos planteados en la empresa.

La empresa cumple con la eficacia y buena rentabilidad basada en el consumo de productos CLARO, cabe recalcar que aún no se ha podido abrir los dos subdistribuidores mensuales de teléfonos móviles que se planteo la empresa, pero si las cinco tiendas adicionales propias. También se ha logrado un avance con lo que son los subdistribuidores que nos ayudan con la venta de todos los productos CLARO, lo que hizo que la calidad del servicio y atención al cliente mejore, aumentando así nuestra rentabilidad global.

2.7 Fases de la Auditoría de Gestión.

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales

podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.7.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

Objetivos:

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

Actividades:

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.

b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa:

Qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.

c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Productos:

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.7.2 Fase II: Planificación:

Objetivos:

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a

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

Actividades:

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos). Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión.

b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá: Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

Productos:

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.7.3 Fase III. Ejecución:

Objetivos:

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, que sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades:

Las tareas típicas de esta fase son:

a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados; igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos:

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.7.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

Objetivos:

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades:

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos:

Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

2.7.5 Fase V: Seguimiento

Objetivos:

Su objetivo fundamental es verificar el cumplimiento de las recomendaciones que se plasmaron en el informe final de auditoría, además de cerciorarse de que la organización auditada haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad, ética, ecología y economía, de acuerdo a los componentes que fueron sujetos de examen.

Actividades:

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, con el siguiente propósito:

a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos:

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

Fuente: Manual específico de Auditoria de Gestión del Econ. Teodoro Cubero

CAPÍTULO III.

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÌA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LIDENAR S.A.

3.1 INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo abarca la realización de la auditoría de gestión en base a sus cinco fases en el departamento de cartera de Lidenar S.A. En la fase uno que es el Conocimiento preliminar se expone información importante sobre todo lo que la empresa como tal, sus antecedentes, la misión, la visión, objetivos, indicadores de gestión, análisis FODA, así como también el cuestionario de evaluación general de control interno.

La segunda fase que es la planificación tiene por objetivo programar las tareas que sean necesarias para el desarrollo de la auditoria, para lo cual se elaborará: el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación especifica del control interno tanto para el subcomponente cartera vencida y el subcomponente sistema informático.

La tercera fase es la ejecución, aquí exponemos todo lo planificado y ejecutado en las fases anteriores, realizando las siguientes actividades: los papeles de trabajo, las hojas de hallazgos y la estructura del informe en la cual presentaremos las conclusiones sobre los subcomponentes auditados.

La cuarta fase que es la de comunicar los resultados, aquí se hace el informe final donde se darán a conocer los resultados del informe de la auditoría, así como sus conclusiones y recomendaciones los que nos permitirá dar una opinión que servirá para mejorar la gestión de la empresa.

La quinta fase que es la de seguimiento, es esta etapa se elaborará el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones.

3.1 FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

3.1.1 ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORIA.

Cuenca, 09 de Enero del 2012

OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Señores

Cesar Orellana Mora

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Mayra Bustamante Dután

JEFE DE EQUIPO

Eco. María Eugenia Elizalde

AUDITOR GENERAL

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Henry Aguilar Gerente General de la empresa Lidenar S.A., luego de haber receptado su petición para la realización de una auditoria en mi empresa, autorizo el desarrollo de la misma en el departamento de cartera como lo solicitaron.

El alcance de la auditoria debe cubrir el período desde el m 01 de Enero del 2011 al 30 de junio de 2011, este se relaciona con el análisis de los subcomponentes cartera vencida y sistema informático, además de analizar el cumplimiento de las disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y actividades desarrolladas por la entidad.

Atentamente

Ing. Henry Aguilar

GERENTE GENERAL DE LIDENAR S.A.

3.1.2 CÉDULA NARRATIVA

	CÈDULA NARRATIVA **P/T # 001**

Componente sujeto a examen: LIDENAR S.A.
Período examinado: 01 de Enero 2011 al 30 de Junio de 2011

Luego de ser aprobada la solicitud en el Mes de Enero 2012 para llevar a cabo la auditoría de Gestión a la empresa Lidenar S.A como proyecto de Tesis, el Gerente General, Ing. Henry Aguilar en entrevista mantenida con el Sr. Cesar Orellana y la Sra. Mayra Bustamante, nos dio la respuesta favorable a nuestra solicitud e inmediatamente dispuso que para el desarrollo del trabajo nos pongamos de acuerdo con la Srta. Karina Tenesaca, Auxiliar Contable de Lidenar S.A. y quien gustosamente nos dio la apertura necesaria para nuestra labor.

Luego de esto fue emitida la orden de trabajo, y de manera posterior fueron presentados los primeros requerimientos necesarios para el inicio de la auditoría.

El trabajo de auditoría se llevará a cabo en el Departamento de Cartera para analizar la Cartera Vencida y el Sistema Informático.

Un dato importante que nos supo informar la Srta. Karina Tenesaca es que durante todo el transcurso de la actividad comercial de la empresa, no ha sido evaluada por ningún ente de control.

Supervisado por: Cesar Orellana
Elaborado por: Mayra Bustamante

	CEDULA NARRATIVA **P/T # 001**

Componente sujeto a examen: LIDENAR S.A.
Período examinado: 01 de Enero 2011 al 30 de Junio de 2011

Para la iniciación del trabajo de auditoría la Srta. Karina Tenesaca nos ayudó facilitándonos los siguientes documentos: escrituras de constitución de la empresa y documentos en donde tenían la reseña histórica de la empresa, información financiera y contable, correspondiente al año 2011 de los meses de enero a junio como son:

Estado de Resultados, Estado de situación Financiera, Proyección de presupuestos Presupuestaria, transferencias bancarias.

También se nos facilitaron documento documentos en power point que el gerente general había expuesto a su personal con el plan estratégico de la entidad, los objetivos que persigue, las metas, el plan operativo anual entre otra información importante para el desarrollo de la auditoría.

Se resumen los siguientes aspectos relevantes de los documentos entregados:

La empresa Lidenar S.A, es una institución privada, y que está ligada a una de las redes telefónicas más importantes del Ecuador que es CLARO.

Supervisado por: Cesar Orellana
Elaborado por: Mayra Bustamante

3.1.3 VISITA PREVIA.

	LIDENAR. S.A

- **Nombre de la entidad**

Lidenar S.A

- **Dirección.**

Calles Simón Bolívar 6-65 y Antonio Borrero

- **Teléfono.**

(07) 284-0261 (07) 284-0264

- **Objetivos de la entidad.**

  Objetivo general.

El objetivo principal de LIDENAR S.A. es ser eficaces y obtener buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO y posicionarnos en el mercado de la mano de una de las mejores marcas en el Ecuador.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

Objetivos Específicos.

- Abrir al menos 2 tiendas mensuales de sub distribuidores
- Abrir 5 tiendas propias adicionales a las actuales como parte de nuestra red en las diferentes
- Conseguir nuevos sub distribuidores que aporten con venta adicional de

tarjetas prepago, recargas electrónicas, chips, kits , pospago, televisión pagada, internet fijo logrando mayor crecimiento

- Obtener rentabilidad, cuidando siempre la calidad del servicio y por sobretodo un excelente seguimiento postventa, asegurándonos como fruto un crecimiento permanente y clientes satisfechos.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

- **Autoridades principales de la entidad.**

Ing. Henry Aguilar	Gerente General
Sr. Arturo Gamboa	Supervisor General
Sra. Andrea Abril	Supervisora de locales
Ing. William Molina	Jefe de Contabilidad.
Ing. Fernanda Vélez	Auxiliar Contable
Srta. Karina Tenesaca	Auxiliar Contable

- **Información Financiera**

El financiamiento de la empresa está sustentado por las ventas de celulares y accesorios para los mismos, el promedio de enero a junio del 2011 según el Balance General es:

ACTIVOS			**877357,34**
ACTIVO CORRIENTE		**820692,25**	
CAJA/BANCOS	250600,30		
INVERSIONES TEMPORALES	4300,50		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	330200,20		
INVENTARIOS	150100,45		
GASTOS PAGADO POR ANTICIPADO	85490,80		
ACTIVOS FIJOS		**56665,09**	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	60038,67		
DEPECIACIONES ACUMULADAS	-3373,58		
PASIVO			**836256,44**
PASIVO CORRIENTE		**675400,50**	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	589800,10		
RETENCIONES E IMPUESTOS POR PAGAR	85600,40		

PASIVO A LARGO PLAZO		**160855,94**	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	160855,94		
PATRIMONIO			**41100,90**
CAPITAL SOCIAL	800,00		
RESULTADOS	40300,90		
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			**877357,34**

- **Recursos y tiempos requeridos**

Recursos Humanos.

Eco. María Eugenia Elizalde

Sra. Mayra Bustamante

Sr. Cesar Orellana

Recursos Materiales

Los recursos materiales que utilizaremos son: Equipos de computación, suministros de oficina, cámara de fotos, transporte, etc.

Tiempo requerido.

Días calendario: 180 días

Días laborables: 120 días

3.1.4 INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.fod

Misión.

"El respeto es la base la confianza, se estudiara el perfil de cada uno de nuestros colaboradores, garantizando no solo experiencia laboral, si no el conjunto de aptitudes idóneas, y sobre todo ética, honradez y profesionalismo de cada uno de ellos. Los valores son la herramienta fundamental de un equipo, para tener un

crecimiento permanente, serán merecedores de incentivos por sus logros, contaran con la autonomía y confianza necesaria"

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

Visión.

"Buscar constantemente nuevas y mejores maneras de satisfacer a nuestra cartera de clientes. Actualmente se quiere llegar con el servicio e innovación tecnológica que CLARO posee, siendo distribuidores y formando parte de cada uno de los avances tecnológicos que brindan y ponerlos a disposición de nuestros clientes.

Una de sus políticas es que somos un equipo que debe ir siempre en la misma dirección y con el mismo objetivo, para alcanzar todas nuestras metas, Con estas mismas directrices trabajaremos en LIDENAR S.A para alcanzar el éxito deseado."

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

Objetivo General.

El objetivo principal de LIDENAR S.A. es ser eficaces y obtener buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO y posicionarnos en el mercado de la mano de una de las mejores marcas en el Ecuador.

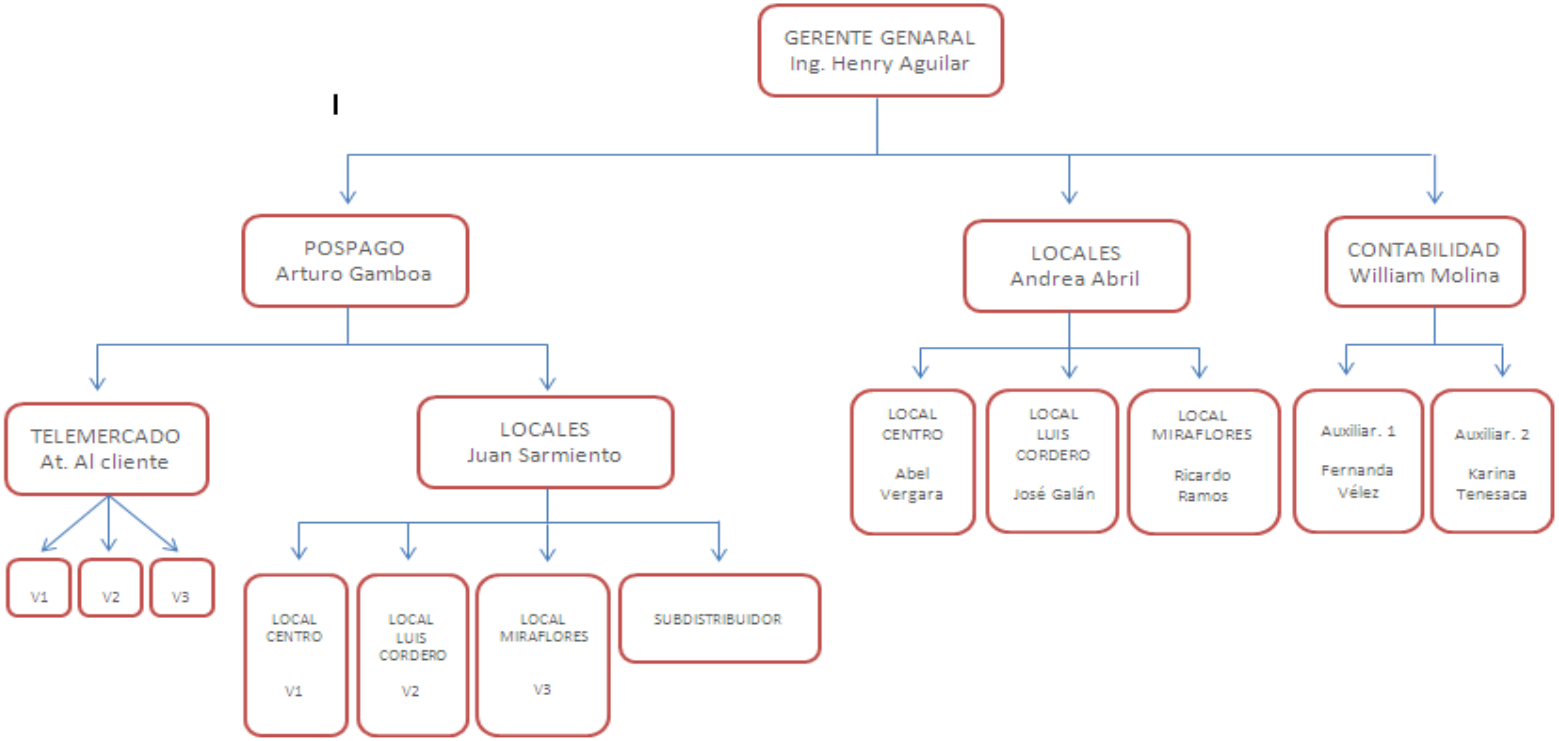
Elaborado por: Ing. Henry Aguilar y empleados

Objetivos Específicos.

- Abrir al menos 2 tiendas mensuales de sub distribuidores
- Abrir 5 tiendas propias adicionales a las actuales como parte de nuestra red en las diferentes
- Conseguir nuevos sub distribuidores que aporten con venta adicional de tarjetas prepago, recargas electrónicas, chips, kits , pospago, televisión pagada, internet fijo logrando mayor crecimiento
- Obtener rentabilidad, cuidando siempre la calidad del servicio y por sobretodo un excelente seguimiento postventa, asegurándonos como fruto un crecimiento permanente y clientes satisfechos.

Elaborado por: Ing. Henry Aguilar y empleados

3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Basado en el organigrama estructural presentado en la Planificación Estratégica de la empresa
Elaborado por: Ing. Henry Aguilar

3.1.6 INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Nivel de cumplimiento de utilidades proyectadas	Utilidades del Semestre / Utilidades proyectadas	Evaluar la gestión del departamento de ventas, supervisar a los vendedores.
Porcentaje De utilidad ganada	Utilidad del semestre / Total de Ventas	Calculo del porcentaje de la ganancia de la empresa en el Semestre.
Nivel de endeudamiento clientes	Total de cartera / Total clientes	Se calcula en promedio cuanto nos adeuda cada cliente.

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Índice de Rotación de Mercadería	Ventas Acumuladas x 100 / Inventario Promedio	Se debe mantener un índice de rotación de inventarios y mantener comunicación entre el cliente y proveedor
Índice de duración de Mercadería	Inventario Final x 30 días / Ventas Promedio	inventario que corren el riesgo de ser perdidos o sufrir obsolescencia
Exactitud del inventario	Valor Diferencia ($) / Valor Total de Inventarios	Se toma en cuenta la diferencia entre el costo del inventario teórico versus el físico, para determinar el nivel de confiabilidad de un centro determinado de distribución

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Ventas perdidas	Valor Pedidos no Entregados / Total Ventas Compañía	Se controla las ventas perdidas de la empresa al no entregar a tiempo a los clientes los pedidos
Cuentas Vencidas	Cuentas Vencidas / Cuentas por cobrar	Se obtiene el porcentaje en el que afecta la cartera vencida a la empresa.

INDICADORES DE GESTION

Mediante el análisis de los indicadores de gestión vamos a verificar si se cumplieron los objetivos planteados en la empresa.

La empresa cumple con la eficacia y buena rentabilidad basada en el consumo de productos CLARO, cabe recalcar que aún no se ha podido abrir los dos subdistribuidores mensuales de teléfonos móviles que se planteó la empresa, pero si las cinco tiendas adicionales propias. También se ha logrado un avance con lo que son los subdistribuidores que nos ayudan con la venta de todos los productos CLARO, lo que hizo que la calidad del servicio y atención al cliente mejore, aumentando así nuestra rentabilidad global.

3.1.7 ANÁLISIS FODA DE LIDENAR S.A.

	LIDENAR S.A		
FACTORES INTERNOS		**FACTORES EXTERNOS**	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**
1. Cartera de clientes fiel y respetuosa de las normativas de la operadora. 2. Respaldo Financiero. 3. Personal capacitado y con experiencia. 4. Buena comunicación entre autoridades y empleados 5. Relaciones con personal extranjero para la compra de mercadería. 6. Estar relacionado con una de las mejores redes de telefonía más grandes CLARO. 7. Buena acogida en el mercado.	1. Comisiones bajas en relación a distribuidores de la operadora. 2. Pagos de sueldos a los empleados atrasados. 3. Falta de interés en facturas atrasadas y cheques por cobrar y depositar. 4. Falta de organización en los viajes por parte de la gerencia. 5. Falta de coordinación para los uniformes de los empleados.	1. Competencia con otras operadoras 2. Competencia desleal entre distribuidores. 3. Falta de infraestructura física 4. Corrupción 5. Robo de mercadería. 6. Pérdida de mercadería.	1. Incremento de cartera de clientes 2. Explotar la imagen y prestigio de CLARO. 3. Apoyo de más empresas para distribución de mercancía. 4. Posibilidades de capacitación. 5. Mercado de amplio crecimiento y diversificación.

3.1.7.1 FODA CUANTITATIVO

	LIDENAR S.A		
FACTORES INTERNOS		**FACTORES EXTERNOS**	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**
1. 9/10 2. 8/10 3. 9/10 4. 8/10 5. 9/10 6. 9/10 7. 9/10 TOTAL: 61/70 CALIFICACION: 8.71	1. 6/10 2. 5/10 3. 5/10 4. 6/10 5. 5/10 TOTAL: 27/50 CALIFICACION: 5.4	1. 6/10 2. 5/10 3. 6/10 4. 7/10 5. 8/10 6. 8/10 TOTAL: 40/60 CALIFICACION: 6.67	1. 8/10 2. 9/10 3. 8/10 4. 9/10 5.8/10 TOTAL: 42/50 CALIFICACION: 8.4

PONDERACION PROMEDIO DE FACTORES INTERNOS (8.71+5.4)/2 =7.06	**PONDERACION PROMEDIO DE FACTORES EXTERNOS** (6.67+8.4) /2 = 7.52

PONDERACIÓN PROMEDIO DE FACTORES CUANTITATIVOS:
(8.71+5.4+6.67+8.4)= 29.18/4 = 7.30

Como podemos observar en el cuadro anterior, en la ponderación los factores externos pesan más que los internos, sin embargo las fortalezas son mayores que las amenazas y las debilidades también son menores que las amenazas, esto demuestra que la empresa tiene menores riesgos

3.1.8 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LIDENAR S.A

El siguiente cuestionario se desarrolló en base al manual Especifico de Auditoria de Gestión cayo autor es el Eco. C.P.A. Teodoro Cubero, cabe recalcar que se usaron solo los componentes aplicables a la empresa privada.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La empresa cuenta con políticas de ventas formalmente establecidas?	X			
2	¿Las funciones y responsabilidades de cada área se encuentran adecuadamente distribuidas?		X		
3	¿Considera que el personal de cada área es suficiente para la eficiencia en la empresa?	X			
4	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación para los clientes?		X		
5	¿Posee la empresa un código de ética?		X		
6	¿Los empleados manifiestan sus inquietudes sin temor a represalias?		X		
7	¿Hay presión por parte de la gerencia para cumplir con los objetivos de la empresa?		X		
8	¿La gerencia incentiva a los empleados de la empresa?	X			
9	¿Se cuida la imagen institucional por parte de la gerencia?	X			
10	¿Se presenta oportunamente la información financiera a la gerencia?		X		
11	¿Se identifican con claridad lo niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
12	¿Existe comunicación externa e interna?	X			
13	¿Existe responsabilidad por parte de las autoridades de la empresa?	X			
14	¿Se revisan todos los expediente de los candidatos a puestos de trabajo?	X			
15	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
16	¿ Los directivos de la empresa orientan a los empleados sobre la misión, visión de la empresa para alcanzar los objetivos?	X			
17	¿ Se realizan reuniones frecuentes con la				

	gerencia para tratar asuntos del negocio de la empresa?		X		
18	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			
19	¿ Se controla a cabalidad las entradas y				
	salidas de la mercadería de la empresa?	X			
ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS					
20	¿La empresa cuenta con una misión, visión objetivos y la manera como seguirlos?	X			
21	¿La empresa ha formulado indicadores de gestión?		X		
22	¿ El presupuesto de la empresa es evaluado constantemente ?	X			
23	¿Se han fijado objetivos específicos en la empresa?	X			
24	¿Existe conexión entre los objetivos específicos y el objetivo general de la empresa?	X			
25	¿Existe relación directa entre los procesos empresariales y los objetivos de la empresa?	X			
26	¿Los empleados de la empresa participan en la propuesta de los objetivos?		X		
27	¿ Se comunica oportunamente a los empleados los objetivos planteados en la empresa?	X			
28	¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE establecidos?		X		
29	¿Existe rotación del personal en las áreas de la empresa que garanticen un mejor funcionamiento?		X		
30	¿ Se cuenta con la supervisión necesaria para ver la consecución de los objetivos de la empresa en la diferentes áreas?	X			
31	¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir con los objetivos planteados?	X			
32	¿Se han implantado mecanismos de calidad de la supervisión de los todos los niveles administrativos?	X			
33	¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		X		
34	¿Existe información sobre los riesgos a los que la empresa se enfrenta?	X			

35	¿Las autoridades de la empresa toman medidas de precaución contra los riesgos?	X			
36	¿Se tiene definidos los riesgos aceptados dentro de la empresa?	X			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
37	¿ La empresa cuenta con algún consejo para determinar los posibles riesgos internos y externos?		X		
38	¿La gerencia junto con el personal aportan para determinar los riesgos en la empresa?	X			
39	¿En la empresa toma medidas luego de determinar los riesgos?	X			
40	¿La empresa está segura de afrontar los posibles eventos que no permitan cumplir con los objetivos planteados?	X			
41	¿Existe apoyo por parte de la gerencias para los eventos que afecten la misión de la empresa?	X			
42	¿Se han implementado mecanismos de protección para eventos que afecten a la empresa?		X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
43	¿Considera que tiene seguridad para el almacenamiento de la mercancía?	X			
44	¿La mercancía de la empresa tiene seguro?	X			
45	¿ Se evalúa los riesgos contantemente para ver si han afectado los objetivos de la empresa?		X		
46	¿Existe claridad y transparencia sobre la valoración de los riesgos en la empresa?	X			
47	¿Existen mecanismos que ayuden a la empresa en caso de cambios que afecten a la misma?		X		
48	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?		X		
49	¿La empresa cuenta con sistema de seguridad para el canso de robos dentro de la empresa?	X			
50	¿Existe un sistema adecuado para el ingreso y despacho de mercadería?	X			
51	¿La gerencia supervisa los productos que salen junto con los vendedores?		X		
52	¿Se tiene informes diarios sobre el dinero captado por ventas de mercadería?	X			
53	¿ La empresa está preparada para dar informes sobre las actividades diarias que se				

	realizan?	X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS					
54	¿La empresa tiene mecanismos de respuesta para los riesgos aceptados?	X			
55	¿Se comunica a las diferentes áreas de la				
	empresa las decisiones adoptadas?	X			
56	¿La gerencia cuenta con el conocimiento necesario para una buena toma de decisiones?	X			
57	¿La gerencia cuenta con evidencia necesaria para la toma de decisiones?		X		
58	¿Existe apoyo del personal para el estudio de alternativas?		X		
59	¿Existe es estudio adecuado de las posibles alternativas a plantearse?		X		
ACTIVIDADES DE CONTROL					
60	¿Cuándo se presentan inconvenientes en la empresa, se resuelve rápidamente?		X		
61	¿Para la importación de mercadería se debe tener autorización de alguna persona?		X		
62	¿ Se revisa los costos para la compra de mercadería?	X			
63	¿Se maneja un buen control para la compra de mercadería?	X			
64	¿Se lleva un control específico de las compras realizadas?	X			
65	¿Las compras son analizadas según el monto de las mismas?	X			
66	¿ Se implantan mecanismos en la empresa para disminuir los riesgos?	X			
67	¿ Existe apoyo por parte de los empleados para el control de los riesgos?		X		
68	¿Se han implementado medidas de control en los sistemas informáticos de la empresa?	X			
69	¿La empresa cuenta con respaldo de la información del sistema informático?	X			
70	¿Cada área de la empresa está informada sobre los respectivos controles que dan dentro de la empresa?	X			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
71	¿El sistema que tiene la empresa "Lucas" es adecuado para sus actividades?	X			
72	¿ La información que se pide dentro de la empresa es oportuna?		X		
73	¿La información que recibe la gerencia es				

	suficiente para la toma de decisiones?	X			
74	¿Se ha establecido una comunicación amplia en la empresa para que facilite la información?		X		
75	¿La información de cada departamento se difunde en forma sistemática?	X			
76	¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos que tiene la empresa?	X			
77	¿Se han implantado políticas dentro de la empresa para una buena información y comunicación?		X		
78	¿La información y comunicación de la empresa es dada al personal adecuado?	X			
79	¿Existe una integración correcta entro los diferentes departamentos?		X		
80	¿Los sistemas de integración son ágiles y flexibles?	X			
81	¿Los sistemas de integración son efectivos para que la gerencia pueda ver con claridad sus estados financieros?	X			
82	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguren confiabilidad de datos?	X			
83	¿Se comunica al personal sobre sus responsabilidades?	X			
84	¿Existe buena comunicación con los clientes y proveedores?	X			
85	¿Existe conocimientos del personal sobre las normas de ética empresarial?		X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
86	¿Se evalúa contantemente el desempeño del personal en este proceso?	X			
87	¿Se supervisa con frecuencia la información física con la del sistema de la empresa?	X			
88	¿La empresa cuenta con un sistema organizacional adecuado?	X			
89	¿Se han realizado auditorías a la empresa?		X		
90	¿Las deficiencias del control interno son informadas a la gerencia?	X			
91	¿Se han implantado procedimientos para informar las deficiencias del control interno?		X		
92	¿Se evalúa la calidad del control interno?		X		

3.1.9 INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Ingeniero
Henry Aguilar.
Gerente General de LIDENAR S.A
Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

De la evaluación practicada al sistema de control interno de su empresa, le damos a conocer los resultados de dicha evaluación resultante de la aplicación de las correspondientes pruebas.

Dentro de cada uno de los componentes podemos anotar factores positivos y negativos en cuanto al control, los mismos que corresponden a:

1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:

FACTORES POSITIVOS:

Cumple con las leyes y reglamentos.
Cuenta con personal adecuado.
Tienen bien definidos los objetivos a cumplirse.
Existe conocimiento sobre los proveedores.
Se maneja con precisión la información sobre la mercadería de la empresa.

FACTORES NEGATIVOS:

La empresa no cuenta con un código de ética.
Existe descoordinación entre las funciones de algunas áreas.
No se da el debido asesoramiento a los clientes sobre los productos de la empresa.

Existe mucha presión por parte de los directivos de la empresa, por ende hay temor de represalias por parte de los empleados
Falta de comunicación con los empleados de la empresa.

CONCLUSIÒN:

La empresa Lidenar S.A en cuento al ambiente de control, no cuenta con la debida comunicación entre empleados y la gerencia, por ende existe la falta de coordinación en los diferentes departamentos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Ing. Henry Aguilar en cuanto a su ambiente de control debe crear un código de ética para la empresa y mantener reuniones frecuentes con los empleados para la distribución de sus funciones.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

FACTORES POSITIVOS:

Existe precaución para los posibles riesgos que se susciten.
La empresa tiene misión, visión, objetivos y demás procedimientos a aplicar.
Existen controles en los procesos de la empresa.
La empresa evalúa su presupuesta constantemente.

FACTORES NEGATIVOS:

Los empleados de la empresa conocen sobre los objetivos de la misma pero no participan en la propuesta de los mismos.
Los empleados de la empresa no conocen a cabalidad las funciones de cada departamento.

CONCLUSIÒN:

El establecimiento de objetivos en Lidenar S.A hace que todo los que integran la empresa tengan claro su objetivo general y tomen en cuenta posibles riesgos para contrarrestarlos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia que sus empleados participen en la formulación de objetivos y a su vez que todos conozcan las diferentes funciones de cada departamento para una rotación de personal si es necesaria.

3. IDENTIFICACIÒN DE EVENTOS.

FACTORES POSITIVOS:

Los empleados y trabajadores participan en la identificación de riesgos.
Existe apoyo por parte de la gerencia.
Se toma medidas de precaución en la empresa para posibles riesgos.

FACTORES NEGATIVOS:

No existe un Concejo definido dentro de la empresa para determinar los riesgos.
No hay implementación de procedimientos para identificar eventos.

CONCLUSIÒN:

En cuanto a la identificación de eventos podemos observar que se identifican los riesgos con el apoyo de la gerencia y se toma medidas de precaución para los mismos.

RECOMENDACIÓN:

Al Ing. Henry Aguilar se le recomienda conformar un consejo definido para todo lo relacionado a la identificación de riesgos dentro de la empresa y tomar las medidas adecuadas concretas.

4. EVALUACIÒN DE RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

Existe coordinación adecuada para el despacho de mercadería.
Existe seguridad en cuando a la mercadería.
Se da informes adecuados y oportunamente de lo captado diariamente.

FACTORES NEGATIVOS:

Existe falta de preocupación en cuanto al cumplimiento de los objetivos relacionados con los riesgos.
No existen mecanismos para reaccionar ante los cambios que afectan a la empresa.
Falta de control de parte de la gerencia.

CONCLUSIÒN:

En cuanto a la evaluación de riesgos existe buena coordinación e informes oportunos para las transacciones que realiza la empresa diariamente.

RECOMENDACIÓN:

Se manifiesta al Ing. Henry Aguilar la implementación de mecanismos de evaluación de eventos y tener en cuenta si los riesgos que existen pueden afectar directamente a los objetivos de la empresa.

5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

La empresa tiene respuestas para evitar y reducir los riesgos.
Hay buena toma de decisiones en la empresa y la comunicación respectiva dentro de la misma.

FACTORES NEGATIVOS:

No existe apoyo del personal para el estudio de alternativas.
No existe la evidencia suficiente para toma de decisiones.
No existe un estudio adecuado para las posibles alternativas a plantearse en la empresa.

CONCLUSIÒN:

En cuanto a la respuesta a los riesgos se puede observar que se cuenta con respuestas a los riesgos para la toma de decisiones de la empresa, pero no así con el planteamiento de alternativas.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia involucrar al personal en cuanto al estudio de alternativas que pueda tener la empresa, para que este pueda enfrentar una situación de riesgo cuando este haya sido detectado.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL.

FACTORES POSITIVOS:

Existe una revisión y control en cuanto a los costos para la compra de mercadería.
Hay medidas de control para las los sistemas informáticos.

El personal de la empresa tiene conocimiento sobre los controles planteados en la empresa.

FACTORES NEGATIVOS:

No existe rapidez en cuanto a inconvenientes suscitados dentro de la empresa.
No existe apoyo para el control de riesgos.

CONCLUSIÒN:

Lidenar S.A en este aspecto se maneja con un sistema adecuado para la mercadería aunque no se tenga el apoyo en el control de riesgos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia establecer controles internos específicos para cada área de la empresa con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces.

7. INFORMACIÒN Y COMUNICACIÒN.

FACTORES POSITIVOS:

Tiene un sistema informático completo.
Existe comunicación sobre resultados periódicos.
Se brinda información de la empresa a personal autorizado.
Existe una adecuada comunicación con proveedores y clientes.
Los informes que se dan a la gerencia son claros y sirven para la toma de decisiones.

FACTORES NEGATIVOS:

Hay un poco de retraso en cuando a los informes que recibe la gerencia.
Falta de coordinación entre departamentos.

CONCLUSIÒN:

Existe una información clara de lo que realiza la empresa y se realiza reuniones periódicas para establecer normas y obtener resultados adecuados, aunque entre los diferentes departamentos haya distorsiones en lo que es comunicación.

RECOMENDACIÓN:

Se le indica al Ing. Henry Aguilar que amplié la comunicación entre departamentos para que la información de la empresa llegue a todos en forma rápida.

8. SUPERVISIÒN Y MONITOREO.

FACTORES POSITIVOS:

Se evalúa el desempeño de empleados en este proceso.
Si existen irregularidad en el control interno se informa adecuadamente ala gerencia
Se revisa constantemente los documentos físicos con los del sistema para evitar falencias.

FACTORES NEGATIVOS:

No se han realizado a la empresa auditoria.
No se han implementado procedimientos para ver las deficiencias del control interno y su calidad.

CONCLUSIÒN:

En este punto podemos aportar que la gerencia está bien informada de las irregularidades dentro de la empresa y el desempeño del personal, pero no cuenta con un informe de auditoría que le ayude a mejorar su control interno.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia realizar auditorías a la empresa para tener un criterio profesional de las falencias que tiene la misma.

Después de todo lo expuesto anteriormente, hacemos conocer que se procederá a la revisión del sistema informático y la revisión de la cartera vencida de la empresa para determinar y detallar las debilidades que posiblemente afecten al desenvolvimiento eficiente de las labores del personal y de los procesos y procedimientos de la institución.

Atentamente;
AUDITOR ENCARGADO

3.1.10 OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, ESTRATEGIAS Y SUBCOMPONENTES A AUDITAR.

3.1.10.1 OBJETIVOS.

3.1.10.1.1 OBJETIVO GENERAL.

LIDENAR S.A. tiene como objetivo tener buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO.

3.1.10.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de cartera en medida de eficacia y eficiencia y calidad del servicio de cobranza.
- Evaluar el sistema de control interno y su aplicación.
- Evaluar el proceso de responsabilidad en el proceso de cartera.

- Evaluar la gestión de la entidad para formar recomendaciones que aseguren su bienestar financiero.

3.1.10.2 ALCANCE.

La Auditoría de Gestión a la empresa Lidenar S.A tiene como alcance analizar las actividades en el departamento de cartera y ver sus falencias.

3.1.10.3 ENFOQUE.

Realizar una Auditoria de Gestión a Lidenar SA para medir su desempeño de acuerdo a sus metas y objetivos trazados institucionalmente, a fin de que este proyecto se convierta en material para la una buna toma de decisiones que vaya en beneficio de la propia institución.

3.1.10.4 ESTRATEGIAS.

Para realizar una buena auditoría en el Sistema Informático y Cartera Vencida, es fundamental analizar el FODA de la empresa, como también los resultados que se dieron en la evaluación del sistema de control interno, para luego tomar las decisiones correctas en base a los hallazgos efectuados y así poder emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.1.10.5 SUBCOMPONENTES.

Después de haber realizado las visitas correspondientes a la empresa Lidenar S.A, encontramos las mayores debilidades que esta tiene en función a las actividades que realiza, razón por la cual vamos a prestar mayor atención a los siguientes puntos críticos.

En la empresa Lidenar S.A, los subcomponentes que vamos a auditar son: Sistema Informático y Cartera Vencida.

El desarrollo de estos subcomponentes son fundamentales para la siguiente fase de planeación ya que será de gran utilidad todos los resultados que se obtengan y así poder utilizar todas las técnicas que sean necesarias para el cumplimiento de la auditoría a la empresa.

3.2 FASE II. PLANIFICACIÓN

3.2.1 ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

Cuenca, 09 de Enero del 2012

OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva #001

Señores

Cesar Augusto Orellana

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Mayra Elizabeth Bustamante

JEFE DE EQUIPO

Eco. María Eugenia Elizalde

AUDITOR GENERAL

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de la primera fase de la "Auditoria de Gestión a la empresa Lidenar S.A" se ha determinado los subcomponentes:

- Sistema Informático
- Cartera Vencida

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

Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del gerente y empleados de la entidad auditada.

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

Atentamente;

Ing. Henry Aguilar
GERENTE GENERAL DE LINENAR S.A

3.2.2 EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO- SISTEMA INFORMÁTICO.

	CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO	**HOJA # 1**

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Empresa Lidenar S.A

SUBCOMPONENTE: Sistema Informático

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿El sistema informático con el que cuenta la empresa en nuevo?	X			
2	¿El sistema informático está relacionado con las NIIF?	X			
3	¿El sistema es seguro en el control de ingreso y egresos de mercadería de la empresa?	X			
4	¿El sistema informático tiene claves para ingreso personal autorizado?	X			
5	¿Tiene el sistema alertas para facturas vencidas?	X			
6	¿El sistema informático permite a la gerencia ver de forma inmediata las cuentas por cobrar?	X			
7	¿El sistema cuenta con seguro de mantenimiento por parte del dueño del programa?	X			
8	¿El gerente tiene conocimientos acerca del como funciona el sistema informático?.		X		
9	¿Los empleados recibieron capacitación cuando se les implantó el sistemas?		X		
10	¿Todos los empleados saben utilizar el sistema informático de la empresa?		X		
11	¿El sistema cuenta con instructivo para su manejo?	X			

	CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO	**HOJA # 2**

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Empresa Lidenar S.A

SUBCOMPONENTE: Sistema Informático

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
12	¿Se ha dispuesto que los empleados de cada área conozcan las funciones del resto de sus compañeros en cuanto al sistema informático?		X		
13	¿El sistema es rápido para la impresión de de documentos?	X			
14	¿El sistema permite ver con claridad las ventas diarias que ha tenido la empresa?	X			
15	¿El sistema es de fácil manejo para los empleados?	X			
16	¿Los empleados manejan el sistema eficazmente?		X		
17	¿El sistema informático resulta costos?		X		
18	¿El sistema cuenta con seguridad para posibles robos de información?		X		

3.2.2.1 INFORME DE EVALUACION ESPECÌFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – SISTEMA INFORMÁTICO

Cuenca, 09 de Enero del 2012

OFICIO # 001

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica del Sistema del Control Interno – Sistema Informático

Señor.

Cesar Orellana Mora

JEFE DE EQUIPO

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

De conformidad con las actividades que realiza la Empresa Lidenar S.A, hemos procedido a la Evaluación al Sistema de Control Interno en presencia de la Sra. Karina Tenesaca, auxiliar contable.

Del alcance de dicha evaluación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- No existe la suficiente capacitación del personal para manejar e sistema informático "Lucas" que tiene la empresa.
- El gerente debería tener más seguridad en el sistema para que no se infiltren en la información de la empresa.
- Todos los empleados deben conocer las funciones entre sí de cada uno, para solucionar inconveniente que puedan suscitarse.
- El gerente debe instruirse más a cerca del manejo del sistema para que él también pueda manejarlo con normalidad

- Se debería tener un control de cada área en el manejo del sistema informático para que no haya retrasos en el ingreso de información.

Atentamente.

Mayra Elizabeth Bustamante Dután

3.2.3 DIAGNÓSTICO FODA DEL SISTEMA INFORMÁTICO

	DIAGNOSTICO FODA **COMPONENTE:** Lidenar S.A **SUBCOMPONENTE:** SISTEMA INFORMÁTICO		
FACTORES INTERNOS		**FACTORES EXTERNOS**	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**
1. El sistema informático de la empresa es actualizado. 2. Se cuenta con impresoras que van de acuerdo con el sistema de la empresa. 3. El sistema es de fácil manejo. 4. El sistema va acorde a los reglamentos establecidos por el SRI. 5. Se cuenta con el respectivo	1. El sistema es desconocido para la gerencia de la empresa. 2. No todos los empleados de la empresa utilizan el sistema rápidamente. 3. No se tiene conocimiento completo del sistema. 4. Falta de coordinación con el sistema informático entre las diferentes áreas de la	1. Posibles robos de información financiera de la empresa. 2. Alteraciones en cuentas del sistema informático. 3. Mal uso del sistema por parte de los empleados.	1. Ingreso más oportuno de la información de la empresa. 2. Actualizaciones constantes de las leyes que rigen en el Ecuador. 3. Conocimiento de la situación actual de la empresa. 4. Ingreso de proveedores

mantenimiento en caso de daños del sistema informático. 6. Tiene claves de acceso para personal autorizado	empresa. 5. Falta de algunos implementos de computación para el sistema informático		según las compras que realice la empresa igual en el caso de los clientes.

3.2.4 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

LIDENAR S.A EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES) SUBCOMPONENTE SISTEMA INFORMÁTICO										
SITUACIÓN ACTUAL	**NORMA**	**EFECTO**	**NIVEL**		**ACCIÓN CORRECTIVA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS A UTILIZAR**	**PERÍODO DE IMPLANTACIÓN**		**SEGUIMIENTO**
			RIESG 70 %	**CONF 70 %**				**INICAL**	**FINAL**	
La gerencia no maneja el sistema informático de la empresa		Pérdida de tiempo en la búsqueda de información			La gerencia debe saber utilizar el sistema y por ente involucrarse más en el manejo del mismo.	Gerente General	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012

Desconocimiento del funcionamiento del sistema informático por parte de los empleados		Procedimientos inadecuados			Capacitar al personal sobre el manejo del sistema informático par a su buen uso.	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012
Manejo lento del sistema informático por parte de los empleados		Pérdida de tiempo y fallas en la entrada y salida de información			Ayuda entre compañeros de trabajo para informaciones que tienen que ser registradas rápidamente.	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012
Falta de coordinación entre las áreas de		Informaciones erróneas que se dan entre			Mantener reuniones frecuentes con	Gerente, jefes de áreas, supervisores y	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del	En adelante	A partir del 01

la empresa		departamento			cada jefe de área y supervisores para cuadras información.	empleados		2012		de junio del 2012
Falta de equipos de computación nuevos		Pérdida de tiempo y trabajos postergados			Solicitar al gerente la compra de equipos nuevos de computación	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012

LIDENAR S.A

MATRIZ DE PONDERACIÓN

SUBCOMPONENTE SISTEMA DE CONTROL

COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
La gerencia no maneja el sistema informático de la empresa	10	5
Desconocimiento del funcionamiento del sistema informático por parte de los empleados	10	8
Manejo lento del sistema informático por parte de los empleados	10	7
Falta de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa	10	7
Falta de equipos de computación nuevos	10	8
TOTAL	**50**	**35**

LIDENAR S.A

DETERMINACIÒN DEL NIVEL DE CONFIANZA
SUBCOMPONENTE SISTEMA INFORMÁTICO

CP : Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 * 100}{50} = 70\ \%$$

Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja ❖ Moderada ❖ Alta	❖ 15 – 50 % ❖ 51 – 75 % ❖ 76 – 95 %	❖ Alto ❖ Moderado ❖ Bajo

El subcomponente Sistema informático se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo moderado y de confianza también es moderado.

Fuente: Manual Especifico de Auditoria de Gestión del Eco Teodoro Cubero.

	CÉDULA NARRATIVA

Subcomponente sujeto a examen: Sistema informático

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Visita para la revisión del sistema informático en la empresa Lidenar S.A

Luego de realizar la visita la empresa Lidenar. S.A, para revisar el funcionamiento del sistema informático de la empresa, se observa que este sistema llamado "Lucas" es de gran utilidad, es eficiente y de fácil manejo.

La empresa cuenta con 10 computadoras en total y pudimos observar que algunas están en mal estado, lo que hace lento la utilización del sistema para el ingreso de información por parte de los empleados.

El sistema informático a pesar de ser de fácil uso, necesita de personal para instruir a los empleados de la empresa que utilizan el mismo, ya que no todos están la capacidad de manejar el sistema con eficiencia y también por parte de la gerencia existe desconocimiento del sistema Lucas, ya que no habido preocupación por aprender a utilizar de mejor manera este sistema.

Al tener falencias con el sistema nace la descoordinación por parte de los departamentos existentes, lo que hace que la información no llegue a tiempo o bien los otros departamentos no tengan conocimiento de algunas actividades.

Supervisor: Cesar Orellana Mora

Elaborado por: Mayra Bustamante **Fecha:** 01 de Febrero del 2012

3.2.5 EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO - CARTERA VENCIDA

	CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO	HOJA # 1

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Lidenar S.A

SUBCOMPONENTE: Cartera Vencida

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿ Las cuentas por cobrar de los clientes son revisadas frecuentemente?	X			
2	¿Los depósitos de la empresa se realizan diariamente?.	X			
3	¿Las facturas son entregas a tiempo a los clientes?	X			
4	¿Se cobran a tiempo las facturas vencidas?				
5	¿Se ingresan correctamente las facturas de la empresa?	X			
6	¿ Los cheques posfechados son depositados oportunamente?	X			
7	¿Se realizan informes seguidos para el gerente de las cuentas por cobrar que tiene la empresa?.	X			
8	¿ Existe preocupación por parte del gerente en cuanto a la cartera vencida de la empresa?.		X		
9	¿Los supervisores de ventas dan seguimiento a los vendedores para el cobro de deudas?	X			
10	¿La cartera vencida de la empresa afecta en términos mayores a la empresa?	X			
11	¿Existe disminución de las cuentas por cobrar comparado con meses anteriores?.	X			
12	¿ Se realizan reuniones con el personal de la empresa para tratar asuntos de cuentas vendidas?		X		

	CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO	**HOJA # 2**

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Lidenar S.A

SUBCOMPONENTE: Cartera Vencida

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
13	¿Existe incentivos por parte de la autoridad de la empresa a los vendedores para el cobro de facturas?		X		
14	¿ Los vendedores de la empresa se preocupan principalmente en el cobro de facturas vencidas?		X		
15	¿Los empleados encargados de emitir las facturas entregan a los vendedores las facturas vencidas para su posterior cobro?		X		
16	¿Los vendedores llevan registros diarios de facturas cobradas?	X			
17	¿Los vendedores entregan el dinero a su debido tiempo para el depósito respectivo?	X			
18	¿Se han creado procedimientos para que disminuya las cuentas por cobrar de la empresa?		X		
19	¿ Se han creado estrategias para acelerar el depósito el cheques posfechados?		X		

3.2.6 INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – CARTERA VENCIDA

Cuenca, 09 de Febrero del 2012

OFICIO # 001

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno – Cartera Vencida

Señor.

Cesar Orellana Mora

JEFE DE EQUIPO

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

De conformidad con las actividades que realiza la Empresa Lidenar S.A, hemos procedido a la Evaluación al Sistema de Control Interno en presencia de la Sra. Karina Tenesaca, auxiliar contable.

Del alcance de dicha evaluación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La Gerencia por sus elevados ingresos de venta, no tiene mucha preocupación de las cuentas vencidas existentes.
- Los empleados a pesar de tener un sistema con alarma para facturas vencidas, no se preocupan por dar el debido seguimiento a las mismas.
- Los depósitos no son hecho en forma oportuna en lo que se refiere a cheques posfechados.
- No se realiza reuniones de gerencia y personal para dar seguimientos a cuentas vencidas.
- Hay poco interés de los vendedores de la empresa para el cobro de facturas vencidas.

- las facturas vencidas se quedan en el departamento de facturación, mas no se les entrega a los respectivos vendedores diariamente para que aceleren el pago de estas.

Atentamente.

Mayra Bustamante Dután

3.2.7 DIAGNÓSTICO FODA – CARTERA VENCIDA

	DIAGNOSTICO FODA **COMPONENTE:** LIDENAR S.A **SUBCOMPONENTE:** CARTERA VENCIDA		
FACTORES INTERNOS		**FACTORES EXTERNOS**	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**
• Se tiene conocimiento de las cuentas por cobrar que mantiene la empresa con clientes. • La mayoría de clientes que adeudan facturas son fijos. • La empresa no tiene pérdidas significativas en lo que se refiera a cartera vencida.	• No se toma importancia por las cuentas por cobrar de la empresa. • No hay preocupación por parte del gerente en tomar medidas para el cobro de carteras vencidas. • No se entregan a los vendedores a tiempo las facturas para cobro de deudas. • No se realizan los respectivos depósitos de cheques	• Incremento de cartera vencida para los meses posteriores. • Puede haber un nivel de perdidas considerable por cartera vencida que afecte a la empresa significativamente. • Perdida de documentos por el descuido de no dar seguimiento a facturas vencidas.	• Aumento de utilidades si se cobran las cuentas por cobrar. • Disminuye las rutas de los vendedores. • Los archivos de facturas se hacen más ordenados.

	posfechados. • No se han creado medidas de tratamiento para las cuentas por cobrar de la empresa.		

3.2.8 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

LIDENAR S.A EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES) SUBCOMPONENTE CARTERA VENCIDA										
SITUACIÓN ACTUAL	**NORMA**	**EFECTO**	**NIVEL**		**ACCIÓN CORRECTIVA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS A UTILIZAR**	**PERÍODO DE IMPLANTACIÓN**		**SEGUIMIENTO**
			RIESG 70 %	**CONF 70 %**				**INICAL**	**FINAL**	
Falta de preocupación de la cartera vencida de la empresa.		**Pérdida de documentos por cobrar**.			Realizar reuniones para el análisis de las cuentas vencidas que están de cobrar y que disminuyan.	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012

El gerente no da importancia al cobro de deudas vencidas		El gerente no tiene definido la gravedad que puede darse al no cobrar las cuentas vencidas			Pedir un informe semanal de las cuentas por cobrar que estaban vencidas.	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012
No se entregan a tiempos las facturas a los vendedores para su cobro		Incremento en la cartera vencida, por ende más cuentas por cobrar.			El departamento de facturas debe imprimir las facturas y a su vez entregar a cada vendedor según su ruta para su	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012

					respectivo cobro.					
No se depositan a tiempo los cheques posfechados		Pérdida de tiempo y dificultad en los depósitos posteriores			Preparar un listado con los cheques que están por depositarse diariamente	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012
No se tiene medidas de tratamiento para las cuentas de cartera vencida		Dificultad en el cobro a los clientes al no haberlos visitado a tiempo el pago respectivo.			Analizar y proporcionar junto con los supervisores Medidas que ayuden a disminuir las cuentas por cobrar.	Gerente, jefes de áreas, supervisores y empleados	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de Enero del 2012	En adelante	A partir del 01 de junio del 2012

LIDENAR S.A

MATRIZ DE PONDERACIÓN

SUBCOMPONENTE - CARTERA VENCIDA

COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Falta de preocupación de la cartera vencida de la empresa.	10	9
El gerente no da la importación al cobro de deudas vencidas	10	7
No se entregan a tiempos las facturas a los vendedores para su cobro	10	5
No se depositan a tiempo los cheques posfechados	10	7
No se tiene medidas de tratamiento para las cuentas de cartera vencida	10	7
TOTAL	**50**	**35**

LIDENAR S.A

DETERMINACIÒN DEL NIVEL DE CONFIANZA
SUBCOMPONENTE-CARTERA VENCIDA

CP : Confianza Ponderada
CT: Calificación Total
PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 * 100}{50} = 70{,}00\ \%$$

Riesgo y Confianza: Bajo – Alta

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja ❖ Moderada ❖ Alta	❖ 15 – 50 % ❖ 51 – 75 % ❖ 76 – 95 %	❖ Alto ❖ Moderado ❖ Bajo

El subcomponente Dirección Financiera se ubica en el rango 51 – 75%, lo que significa que su nivel de riesgo es moderado y de confianza también es moderado.

Fuente: Manual Especifico de Auditoria de Gestión del Eco Teodoro Cubero.

	CÉDULA NARRATIVA

Subcomponente sujeto a examen: Cartera Vencida

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Visita a la empresa Lidenar S.A al departamento de facturación

Al realizar la visita al departamento de facturación de la empresa Lidenar S.A, observamos que en este departamento existe solo una persona encargada, lo que hace que se retrasen la entrega de facturas a los vendedores para la visita correspondiente a cada cliente según su ruta.

A su vez podemos decir que no existe colaboración por parte de los empleados, ya que a pesar que los supervisores siguen el trámite de la cartera vencida, no se da importancia a la misma ni siquiera por parte de gerencia, ya que la empresa tiene ventas altas a otros clientes que pagan en efectivo y se les vende al por mayor.

El gerente no tiene reuniones con los jefes de áreas ni con los supervisores para tratar temas relacionados a cartera vencida, por lo tanto no se han creado medidas de tratamiento para que disminuyan las cuentas por cobrar, aunque durante el semestre no habido incremento de las mismas.

También a pesar de que existe un sistema de alarma informático para lo que son facturas vencida y cheques posfechados no se les da el debido seguimiento a tiempo y se realizan los depósitos tardíos lo que ocasiona que muchas veces se tengan problemas en el banco o a su vez ya no le se les encuentres a los clientes deudores.

Con conclusión el gerente de la empresa Ing. Henry Aguilar, no supo manifestar que desde año 2012 ya está manteniendo más comunicación con el personal para ver la lista de cartera vencida y a su vez está pidiendo informes para tratar de ver soluciones y contrarrestar esto.

Supervisor: Cesar Orellana

Elaborado por: Mayra Bustamante **Fecha:** 01 de febrero del 2012

3.2.9 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

	MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: Lidenar S.A

Período examinado: 01 de Enero del 2011 al 31 de Junio del 2011

1.- Requerimiento de la auditoría

Informe de Auditoría y Síntesis del informe

2.- Fecha de Intervención	**Fecha Estimada**
Orden de Trabajo	09 de enero del 2012
Inicio de Trabajo en el Campo	13 de enero del 2012
Finalización del Trabajo en el Campo	14 de marzo del 2012
Discusión del Borrador del Informe	21 de marzo del 2012
Presentación del Borrador del Informe	02 de abril del 2012
Presentación del Informe al Consejo	04 de abril del 2012
Emisión del Informe Final de Auditoría	09 de abril del 2012

3.- Equipo Multidisciplinario

Coordinador	Srta. Karina Tenesaca
Supervisor	Sr. Cesar Orellana
Jefe de Equipo	Sra. Mayra Bustamante

4.- Días Presupuestados

78 días laborables distribuidos de la siguiente manera.

- Fase I. Conocimiento Preliminar 15 días
- Fase II. Planificación 30 días

• Fase III. Ejecución	50 días
• Fase IV. Comunicación de Resultados.	15 días
5.- Recursos Financieros y Materiales	
• Materiales	80.00
• Viáticos y Pasajes	200.00

6.- Enfoque de la Auditoría

6.1.- Información de la Entidad.

Misión

El respeto es la base la confianza, se estudiara el perfil de cada uno de nuestros colaboradores, garantizando no solo experiencia laboral, si no el conjunto de aptitudes idóneas, y sobre todo ética, honradez y profesionalismo de cada uno de ellos. Los valores son la herramienta fundamental de un equipo, para tener un crecimiento permanente, serán merecedores de incentivos por sus logros, contaran con la autonomía y confianza necesaria

Visión

Buscar constantemente nuevas y mejores maneras de satisfacer a nuestra cartera de clientes. Actualmente se quiere llegar con el servicio e innovación tecnológica que CLARO posee, siendo distribuidores y formando parte de cada uno de los avances tecnológicos que brindan y ponerlos a disposición de nuestros clientes.

Una de sus políticas es que somos un equipo que debe ir siempre en la misma dirección y con el mismo objetivo, para alcanzar todas nuestras metas, Con estas mismas directrices trabajaremos en LIDENAR S.A para alcanzar el éxito deseado.

Objetivo General

El objetivo principal de LIDENAR S.A. es ser eficaces y obtener buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO y posicionarnos en el mercado de la mano de una de las mejores marcas en el Ecuador.

Objetivos Específicos

- Abrir al menos 2 tiendas mensuales de sub distribuidores
- Abrir 5 tiendas propias adicionales a las actuales como parte de nuestra red en las diferentes
- Conseguir nuevos sub distribuidores que aporten con venta adicional de tarjetas prepago, recargas electrónicas, chips, kits , pospago, televisión pagada, internet fijo logrando mayor crecimiento
- Obtener rentabilidad, cuidando siempre la calidad del servicio y por sobretodo un excelente seguimiento postventa, asegurándonos como fruto un crecimiento permanente y clientes satisfechos.

Financiamiento.

El financiamiento de la empresa está sustentado por las ventas de celulares y accesorios para los mismos, el promedio de enero a junio del 2011 según el Balance General es:

ACTIVOS			**877357,34**
ACTIVO CORRIENTE		**820692,25**	
CAJA/BANCOS	250600,30		
INVERSIONES TEMPORALES	4300,50		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	330200,20		
INVENTARIOS	150100,45		
GASTOS PAGADO POR ANTICIPADO	85490,80		
ACTIVOS FIJOS		**56665,09**	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	60038,67		
DEPECIACIONES ACUMULADAS	-3373,58		
PASIVO			**836256,44**
PASIVO CORRIENTE		**675400,50**	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	589800,10		
RETENCIONES E IMPUESTOS POR PAGAR	85600,40		
PASIVO A LARGO PLAZO		**160855,94**	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	160855,94		
PATRIMONIO			**41100,90**
CAPITAL SOCIAL	800,00		
RESULTADOS	40300,90		
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			**877357,34**

Principales Fortalezas.

- Cartera de clientes fiel y respetuosa de las normativas de la operadora.
- Respaldo Financiero.
- Personal capacitado y con experiencia.
- Buena comunicación entre autoridades y empleados
- Relaciones con personal extranjero para la compra de mercadería.
- Estar relacionado con una de las mejores redes de telefonía más grandes CLARO.
- Buena acogida en el mercado.

Principales Debilidades.

- Comisiones bajas en relación a distribuidores de la operadora.
- Pagos de sueldos a los empleados atrasados.
- Falta de interés en facturas atrasadas y cheques por cobrar y depositar.
- Falta de organización en los viajes por parte de la gerencia.
- Falta de coordinación para los uniformes de los empleados.

Principales Oportunidades.

- Incremento de cartera de clientes
- Explotar la imagen y prestigio de CLARO.
- Apoyo de más empresas para distribución de mercancía.
- Posibilidades de capacitación.
- Mercado de amplio crecimiento y diversificación.

Principales Amenazas.

- Competencia con otras operadoras
- Competencia desleal entre distribuidores.
- Falta de infraestructura física
- Corrupción
- Robo de mercadería.
- Pérdida de mercadería.

Subcomponentes auditados.

- Sistema informático
- Cartera Vencida

Enfoque.

La empresa Lidenar S.A, está orientada a lograr una acogida en el mercado en base a la representación de CLARO, generando una imagen respetable interna y externa de dicha entidad a base de un gran servicio a los clientes y la confianza que les dan los proveedores que trabajan con la empresa, logrando con esto mayor eficiencia y respaldo para cumplir con sus metas trazadas.

Objetivos Principales.

El objetivo principal de LIDENAR S.A. es ser eficaces y obtener buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO y posicionarnos en el mercado de la mano de una de las mejores marcas en el Ecuador.

Objetivos específicos del componente.

DEPARTAMENTO DE CARTERA

- Disminuir las cuentas por cobrar de la empresa
- Dar a los vendedores más sectores para su recorrido diario, y así incrementar ventas.
- Emitir las facturas a tiempo para que el cliente agilite los pagos.
- Tratar de incentivar a los vendedores para que tengan más entusiasmo de trabajar en la empresa.
- Facilitar el pago de facturas de los clientes
- Dar una buena atención a los clientes.
- Dar informes concretos a la gerencia para mostrar la situación actual de la empresa.
- Mantener informados a los demás departamentos sobre las actividades que realiza el departamento de cartera

Indicadores de Gestión:

Sistema informático

- Calidad de la facturación

- Exactitud de inventario
- Calidad de pedidos generados

Cartera Vencida

- Nivel de cumplimiento de proveedores
- Pendientes de facturar
- Nivel de cumplimiento entrega clientes

Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.

De la aplicación del cuestionario del control interno detallo los siguientes hallazgos previos:

Subcomponente Sistema informático.

- No existe la suficiente capacitación del personal para manejar e sistema informático "Lucas" que tiene la empresa.
- El gerente debería tener más seguridad en el sistema para que no se infiltren en la información de la empresa.
- Todos los empleados deben conocer las funciones entre sí de cada uno, para solucionar inconveniente que puedan suscitarse.
- El gerente debe instruirse más a cerca del manejo del sistema para que el también pueda manejarlo con normalidad.
- Se debería tener un control de cada área en el manejo del sistema informático para que no haya retrasos en el ingreso de información.

Subcomponente Cartera Vencida.

- La Gerencia por sus elevados ingresos de venta, no tiene mucha preocupación de las cuentas vencidas existentes.
- Los empleados a pesar de tener un sistema con alarma para facturas vencidas, no se preocupan por dar el debido seguimiento a las mismas.
- Los depósitos no son hecho en forma oportuna en lo que se refiere a cheques posfechados.

- No se realiza reuniones de gerencia y personal para dar seguimientos a cuentas vencidas.
- Hay poco interés de los vendedores dela empresa para el cobro de facturas vencidas.
- Las facturas vencidas se quedan en el departamento de facturación, mas no se les entrega a los respectivos vendedores diariamente para que aceleren el pago de estas

Calificación de los Factores de Riego de Auditoria.

❖ **SISTEMA INFORMÁTICO**

COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
La gerencia no maneja el sistema informático de la empresa	10	5
Desconocimiento del funcionamiento del sistema informático por parte de los empleados	10	8
Manejo lento del sistema informático por parte de los empleados	10	7
Falta de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa	10	7
Falta de equipos de computación nuevos	10	8
TOTAL	**50**	**35**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP : Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 * 100}{50} = 70\ \%$$

Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja ❖ Moderada ❖ Alta	❖ 15 – 50 % ❖ 51 – 75 % ❖ 76 – 95 %	❖ Alto ❖ Moderado ❖ Bajo

El subcomponente Sistema informático se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo moderado y de confianza también es moderado.

Fuente: Manual Especifico de Auditoria de Gestión del Eco Teodoro Cubero.

- **CARTERA VENCIDA**

COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Falta de preocupación de la cartera vencida de la empresa.	10	9

El gerente no da la importación al cobro de deudas vencidas	10	7
No se entregan a tiempos las facturas a los vendedores para su cobro	10	5
No se depositan a tiempo los cheques posfechados	10	7
No se tiene medidas de tratamiento para las cuentas de cartera vencida	10	7
TOTAL	**50**	**35**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP : Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 * 100}{50} = 70{,}00\ \%$$

Riesgo y Confianza: Bajo – Alta

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ **Baja** ❖ **Moderada** ❖ **Alta**	❖ **15 – 50 %** ❖ **51 – 75 %** ❖ **76 – 95 %**	❖ **Alto** ❖ **Moderado** ❖ **Bajo**

El subcomponente Dirección Financiera se ubica en el rango 51 – 75%, lo que significa que su nivel de riesgo es moderado y de confianza también es moderado.

Fuente: Manual Especifico de Auditoria de Gestión del Eco Teodoro Cubero.

Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución

Sistema Informático:

- Evaluar la eficiencia con que el maneja el sistema informático de la empresa.
- Saber si los empleados de la empresa pueden manejar eficientemente el sistema.
- Saber si hay una capacitación previa para los empleados en el manejo del sistema informático.
- Conocer si la gerencia puede manejar la información existente en el sistema
- Evaluar si el sistema implantado puede proporcionar a tiempo información que se requiere analiza.
- Verificar si la información emitida por el sistema es de fácil entendimiento.

Cartera Vencida:

- Verificar si la gerencia se preocupa el incremento de la cartera vencida.
- Determinar si las cuentas por cobrar afectan a la empresa significativamente.
- Saber si los depósitos de los dineros que capta la empresa ya sea por efectivo o cheques son realizados a tiempos.
- Saber si se toman medidas de precaución dentro de la empresa para contrarrestar las cuentas por cobrar.
- Verificar si las facturas vencidas son entregadas a tiempo a los vendedores para su respectivo cobro a los clientes.

Colaboración de la entidad auditada:

Auditores internos:

No se ha contado con la colaboración de este personal, ya que en la empresa no se han

realizado auditoria anteriores.

Otros profesionales:

Hemos contado con la colaboración del gerente de la empresa y empleados en general del área auditada.

Firmas de responsabilidad de la planificación

SUPERVISADO POR: Cesar Orellana

FECHA: 01 de Febrero del 2012

Firmas de aprobación de la planificación

JEFE DE AUDITORIA **ELABORADO POR**:

Mayra Bustamante

3.2.10 PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMONENTE.

	PROGRAMA DE TRABAJO			**PGR Nº 001**
TIPO DE EXAMEN:	Auditoría de Gestión			
COMPONENTE:	Lidenar S.A			
SUBCOMPONENTE:	Sistema Informático			
	OBJETIVOS	**REF: P/T**	**ELAB. POR:**	**FECHA:**
1	• Saber si hay una capacitación previa para los empleados en el manejo del sistema informático.			
2	• Conocer si la gerencia puede manejar la información existente en el sistema			
3	• Evaluar si el sistema implantado puede proporcionar a tiempo información que se requiere analiza. • Verificar si la información emitida por el sistema es de fácil entendimiento.			
4	**PROCEDIMIENTOS GENERALES:**			
5	• Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse.			
6	• Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.			

7	• Determinar la eficiencia, eficacia y economía en el departamento de cartera, analizando el sistema informático.			
8	• Realizar revisiones al personal encargado del manejo del sistema de la empresa.			
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
9	• Realizar una entrevista con la jefa de Contabilidad, para conocer si se maneja un manual o un procedimiento para la ejecución de los pagos institucionales.			
10	• Determinar si es posible capacitar al personal sobre el sistema implantado par a su mejor manejo.			
	CONTROLES GENERALES			
11	• Evaluar el sistema informático junto con los empleados de la empresa.			
12	• Verificar si la empresa cuenta con el equipo de computación necesario para el buen manejo del sistema informático.			
13	• Determinar el grado de preparación del personal para manejar el sistema informático en la empresa.			

PROGRAMA DE TRABAJO **PGR Nº 002**

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Lidenar S.A

SUBCOMPONENTE: Cartera Vencida

Nº	DESCRPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS:			
1	• Verificar si la gerencia se preocupa el incremento de la cartera vencida.			
2	• Determinar si las cuentas por cobrar afectan a la empresa significativamente.			
3	• Saber si los depósitos de los dineros que capta la empresa ya sea por efectivo o cheques son realizados a tiempos.			
4	• Saber si se toman medidas de precaución dentro de la empresa para contrarrestar las cuentas por cobrar.			
5	• Verificar si las facturas vencidas son entregadas a tiempo a los vendedores para su respectivo cobro a los clientes.			

	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
6	• Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse.			
7	• Determinar de qué manera afecta a la empresa la cartera vencida.			
8	• Desarrollar un plan de acción para disminuir las cuentas por cobrar existentes en la empresa			
	CONTROLES GENERALES			
9	• Evaluar el grado de preocupación por parte de la gerencia en cuanto a la cartera vencida.			
10	• Realizar un inspección de las facturas emitidas y no que no han sido entregadas a los vendedores para que cobren a los clientes-			
11	• Determinar el grado de profesionalismo que tiene el personal que visita a los clientes.			
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
12	• Realizar entrevistas a los clientes que tienen crédito en la empresa.			
13	• Evaluar los créditos que brinda la empresa a los clientes			

LIDENAR S.A PT: DF 002

SUBCOMPONENTE: SISTEMA INFORMÁTICO
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2011- JUNIO 2011

CONTENIDO:

El Departamento de Cartera desempeña sus actividades con la coordinación de los demás departamentos de la empresa, pero es el principal ya que este es el que envía todas las informaciones acerca de clientes y proveedores a las demás áreas para sus transacciones consiguientes.

Podemos decir que dentro de este departamento es fundamental el sistema informático llamado "Lucas", el mismo que fue creado por el Ing. Iván Padilla, este sistema esta implementado con el objetivo de hacer más rápido el trabajo de la empresa y a su vez hacer que las transacciones que realiza la empresa diariamente sean de fácil ingreso y claridad. Cabe recalcar que este sistema se lo implantó hace dos años dentro de la empresa.

También se puedo aportar a esto que el sistema cuenta con un mantenimiento trimestral por parte del ingeniero y hasta la actualidad no se han registrado inconvenientes grandes en el manejo del mismo

REALIZADO POR:	*Cesar Orellana*	***FECHA:***	Feb-15
SUPERVISADO POR:	*Mayra Bustamante*	***FECHA:***	Feb-15

LIDENAR S.A PT: DF 003

SUBCOMPONENTE: SISTEMA INFORMÁTICO
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2011- JUNIO 2011

CONTENIDO:

Luego de observar el lugar en donde opera el departamento de cartera de la empresa y en cuanto al sistema informático podemos aportar lo siguiente:

- Cuenta con equipos de computación que se encuentran en pésimo estado y necesitan ser reemplazados.
- La información de la empresa es registrada diariamente y todos los empleados aunque no eficientemente manejan el sistema.
- El mantenimiento del sistema por parte del ingeniero no es costoso y es de fácil uso.

REALIZADO POR:	*Cesar Orellana*	***FECHA:***	Feb-15
SUPERVISADO POR:	*Mayra Bustamante*	***FECHA:***	Feb-15

LIDENAR S.A PT: DF 004

SUBCOMPONENTE: SISTEMA INFORMÁTICO
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2011- JUNIO 2011

CONTENIDO:

En lo que se refiere al uso del sistema informático en la empresa pudimos observar que a pesar de que los empleados manejan el sistema hace dos años no todo tiene la misma eficiencia y no existe capacitación completa para los empleados nuevos que ingresan a la institución, por lo que existe retraso de impresiones de comprobantes para la entrega a los clientes.

La Srta. Karina Tenesaca me informó que por parte de gerencia no existe el manejo del sistema por lo que hay dificultades al momento de obtener algún dato que requiera ver el gerente mismo.

Por otra parte pudimos observar que el gerente debido a sus múltiples viajes y al no poder manipular el sistema informático no puede dejar firmando documentos que necesitan los empleados y que solo él tiene acceso con la ayuda de la contadora como son los roles de pagos, razón por la que los sueldos son pagados tardíamente.

REALIZADO POR:	*Cesar Orellana*	***FECHA:***	Feb-15
SUPERVISADO POR:	*Mayra Bustamante*	***FECHA:***	Feb-15

LIDENAR S.A PT: DF 005

SUBCOMPONENTE: CARTERA VENCIDA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2011- JUNIO 2011

CONTENIDO:

Al visitar el departamento de cartera y analizar la cuenta de cartera vencida, pudimos verificar que esta no es relevante para los empleados y la gerencia.

Algunos vendedores de la empresa nos supieron manifestar que como las facturas quedan retenidas en el departamento de facturación, ellos no pueden cobrar a los clientes.

A su vez los supervisores de ventas dicen que a pesar de dar el respectivo seguimiento a los vendedores, ellos no ponen interés en cobrar a clientes que tienen deudas antiguas con la empresa y que esto se debe a la falta de incentivos por parte de la empresa para los empleados.

También se pudo observar que los vendedores no han recibido la capacitación necesaria para tratar a los clientes y a pesar de que la empresa tiene buena acogida en el mercado, hace falta más profesionalismo de parte de los empleados a la hora de atender a clientes y más si son clientes con crédito dentro de la empresa.

Por último punto el Ing. Henry Aguilar, nos supo manifestar que ha tomado cartas en el asusto con respecto a la cartera vencida y que revisa los informes de cada vendedor en cuanto al cobro a clientes deudores y que hará reuniones con todo el personal de la empresa para manejar este asunto más seriamente.

REALIZADO POR:	*Cesar Orellana*	***FECHA:***	Feb-15
SUPERVISADO POR:	*Mayra Bustamante*	***FECHA:***	Feb-15

3.3. FASE III EJECUCIÓN

LIDENAR S.ALIDENAR S.A	
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión.	**Auditor:** Cesar Orellana
Componente: Lidenar S.A	**Fecha:** 05 de marzo del 2012
	Supervisor: Mayra Bustamante

3.3.1 Papeles de trabajo por componente

	PROGRAMA DE TRABAJO			**PGR Nº 001**
TIPO DE EXAMEN:	Auditoría de Gestión			
COMPONENTE:	Lidenar S.A			
SUBCOMPONENTE:	Sistema Informático			
N°	**DESCRIPCIÓN**	**REF: P/T**	**ELAB. POR:**	**FECHA:**
	OBJETIVOS			
1	• Saber si hay una capacitación previa para los empleados en el manejo del sistema informático.			
2	• Conocer si la gerencia puede manejar la información existente en el sistema			
3	• Evaluar si el sistema implantado puede proporcionar a tiempo información que se requiere analiza.			
4	• Verificar si la información emitida por el sistema es de			

	fácil entendimiento.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
5	• Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse.	DF002	CESAR ORELLANA	10/FEB
6	• Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.	DF003	CESAR ORELLANA	10/FEB
7	• Determinar la eficiencia, eficacia y economía en el departamento de cartera, analizando el sistema informático.	DF004	CESAR ORELLANA	13/FEB
8	• Realizar revisiones al personal encargado del manejo del sistema de la empresa.	DA004		13/FEB
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
9	• Realizar una entrevista con la jefa de Contabilidad, para conocer si se maneja un manual o un procedimiento para la ejecución de los pagos institucionales.	DA004	CESAR ORELLANA	13/FEB
10	• Determinar si es posible capacitar al personal sobre el sistema implantado par a su mejor manejo.	DA004	CESAR ORELLANA	13/FEB
	CONTROLES GENERALES			
11	• Evaluar el sistema informático junto con los empleados de la	DA003	CESAR ORELLANA	10/FEB

12 13	empresa. • Verificar si la empresa cuenta con el equipo de computación necesario para el buen manejo del sistema informático. • Determinar el grado de preparación del personal para manejar el sistema informático en la empresa.	DA002 DA004	CESAR ORELLANA CESAR ORELLANA	10/FEB 13/FEB

PROGRAMA DE TRABAJO **PGR Nº 002**

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Lidenar S.A

SUBCOMPONENTE: Cartera Vencida

Nº	DESCRPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS:			
1	• Verificar si la gerencia se preocupa el incremento de la cartera vencida.			
2	• Determinar si las cuentas por cobrar afectan a la empresa significativamente.			
3	• Saber si los depósitos de los dineros que capta la empresa ya sea por efectivo o cheques son realizados a tiempos.			
4	• Saber si se toman medidas de precaución dentro de la empresa para contrarrestar las cuentas por cobrar.			
5	• Verificar si las facturas vencidas son entregadas a tiempo a los vendedores para su respectivo cobro a los clientes.			

	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
6	• Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse.	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
7	• Determinar de qué manera afecta a la empresa la cartera vencida.	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
8	• Desarrollar un plan de acción para disminuir las cuentas por cobrar existentes en la empresa	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
	CONTROLES GENERALES			
9	• Evaluar el grado de preocupación por parte de la gerencia en cuanto a la cartera vencida.	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
10	• Realizar un inspección de las facturas emitidas y no que no han sido entregadas a los vendedores para que cobren a los clientes-	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
11	• Determinar el grado de profesionalismo que tiene el personal que visita a los clientes.	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
12	• Realizar entrevistas a los clientes que tienen crédito en la empresa.	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB
13	• Evaluar los créditos que brinda la empresa a los clientes	DA005	CESAR ORELLANA	13/FEB

3.3.3 INDICADORES DE GESTIÓN

	INDICADORES DE GESTIÓN
Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011	
Nivel de cumplimiento de utilidades proyectadas Nos indica en que porcentaje la empresa ha cumplido con su proyección de utilidades planteadas. Fórmula: Utilidades del semestre / utilidades proyectadas *100 68.464,54/100*100 Nivel de cumplimiento de las utilidades= 136% El indicador de nivel de cumplimiento de utilidad, nos da a conocer que durante el semestre de enero a junio del 2011, la empresa ha cumplido en un 136% la proyección de sus utilidades.	
Supervisor: Mayra Bustamante **Elaborado por:** Cesar Orellana	

	INDICADORES DE GESTIÓN

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Porcentaje de utilidad ganada

Indica el porcentaje de utilidad que la empresa recibió de sus ventas durante el semestre.

Fórmula: Utilidad del semestre $ / total de ventas*100

68.464,54 /2’019.427,55*100

% Utilidad ganada = 3.39%

El indicador nos muestra que la empresa gana en el semestre un 3.39% de utilidad en sus ventas.

Supervisor: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana

	INDICADORES DE GESTIÓN

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Nivel de endeudamiento de clientes

Indica el nivel de endeudamiento que mantienen los clientes en promedio con la empresa.

Fórmula: Cuentas por cobrar / total de clientes*100

330.200.20 /424*100

Nivel de endeudamiento = $778,77

El indicador nos da a conocer que el promedio de deuda que mantienen los clientes con la empresa es de $778,77.

Supervisor: Mayra Bustamante
Elaborado por: Cesar Orellana

	INDICADORES DE GESTIÓN

Subcomponente sujeto a examen: Cartera Vencida

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Nivel de cumplimiento de proveedores

Indica el nivel de efectividad de los proveedores con la empresa.

Fórmula: pedidos recibidos fuera de tiempo / total pedidos recibidos *100

4.000 /24.000*100

Confiabilidad de distribución = 16.66%

El indicador de cumplimiento de los proveedores nos indica que se tiene un 16.66% de pedidos que no llegan eficientemente a la empresa.

Supervisor: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana

	INDICADORES DE GESTIÓN

Subcomponente sujeto a examen: Cartera Vencida

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Pendientes de facturar

Indica la incidencia que causa en las finanzas de la empresa las facturas que no se emiten.

Fórmula: total pedidos pendientes de facturar / total pedidos facturados *100

6.000 /18.000*100

Confiabilidad de distribución = 33.33%

El indicador de pendiente de facturar nos indica que se tiene un 33.33% de pedidos que no son facturados a los clientes.

Supervisor: Mayra Bustamante
Elaborado por: Cesar Orellana

	INDICADORES DE GESTIÓN

Subcomponente sujeto a examen: Cartera Vencida

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Nivel de cumplimiento a clientes

Indica los errores de la empresa que se tienen al entregar la mercadería a los clientes..

Fórmula: total pedidos no entregados a tiempos / total pedidos despachados *100

6.000 /30.000*100

Confiabilidad de distribución = 20%

El indicador de cumplimiento de entre a los clientes nos indica que se tiene un 20% de pedidos que no son entregados a los clientes.

Supervisor: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana

	INDICADORES DE GESTIÓN

Subcomponente sujeto a examen: Cartera Vencida

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Junio del 2011

Cartera Vencida

Se obtiene el porcentaje en el que la cartera vencida afecta a la empresa.

Fórmula: Cartera Vencida/Cuentas por Cobrar * 100

69342,04 /330200,20*100

Confiabilidad de distribución = 21%

Cartera Vencida por Periodos

A 30 días: 6240,78/69342,04 * 100 = 9%
A 60 días: 13174,99/69342,04 * 100 = 19%
A 90 días: 19415,77/69342,04 * 100 = 28%
Más de 90 días: 30510,50/69342,04 * 100 = 44%

Este indicador nos muestra que la cartera vencida alcanzada en el primer semestre del año 2011 fue del 21%, además este valor se subdivide en porcentajes correspondientes a periodos que van desdelos 30 días, hasta más de 90 días.

Supervisor: Mayra Bustamante
Elaborado por: Cesar Orellana

3.3.4 HOJAS DE HALLAZGOS

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Sistema Informático

No existe capacitación al personal para manejar el sistema informático

Condición: La empresa Lidenar S.A, utiliza un sistema informático llamado "Lucas", el mismo que es de fácil uso y es un sistema completo que brinda información financiera eficiente.

Criterio: A pesar de la facilidad de uso del sistema, se debe capacitar a los empleados de la empresa, especialmente a los que recién ingresan.

Causa: Al no haber la respectiva instrucción de sistema, los empleados de la empresa tienen ausencia de conocimiento en algunas áreas del mismo.

Efecto: Al haber deficiencias en el manejo del sistema, hace que se retarden los comprobantes que se deben entregar y por ende se hace lenta la coordinación entre empleados.

Conclusión: La empresa Lidenar S.A, cuanta con un sistema actualizado y completo, pero necesito igual de un instructivo para el menor manejo y hacer más rápida la entrega e información al personal que lo requiere.

Recomendación: Se recomienda al gerente entregar un instructivo a cada empleado en el que conste el uso del sistema informático, también es recomendable que las personas que más conozcan de este, ayuden a los empleados que necesiten manejarlo.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha:** 15 de febrero del 2012

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Sistema Informático

Tener más seguridad en la información del sistema

Condición: La empresa Lidenar S.A, tiene claves acceso al sistema informático pero aun así no queda registro si algún empleado imprimió o entro a los estados financieros de la empresa**.**

Criterio: El sistema debe contar con un registro de nombres de los empleados que ingresen al sistema a parte de las claves de cada uno.

Causa: El sistema al no contar con este tipo de seguridad para la información de la empresa, hace que sea de fácil para cualquier empleado de la empresa.

Efecto: Al no contar con seguridad en la información, se puede dar el uso de la misma en forma indebida o que vean personas que sean competencia para la empresa.

Conclusión: La empresa Lidenar S.A, cuanta con un sistema actualizado y completo, pero necesito igual de un instructivo para el menor manejo y hacer más rápida la entrega e información al personal que lo requiere.

Recomendación: Se recomienda al gerente entregar un instructivo a cada empleado en el que conste el uso del sistema informático, también es recomendable que las personas que más conozcan de este, ayuden a los empleados que necesiten manejarlo.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Sistema Informático

Coordinación entre departamento con el sistema informático

Condición: La empresa Lidenar S.A, cuenta con redes entre las computadoras de la empresa, en las cuales está instalado el sistema informático y se puede ver la información de cada área.

Criterio: Cada jefe de departamento debe conocer las funciones que hacen el resto mediante el sistema informático de la empresa.

Causa: No hay preocupación por parte de los empleados en aprender a utilizar en el sistema en forma conjunta.

Efecto: Los empleados no tienen una organización entre si al no saber las funciones de las demás áreas en el sistema informático, lo que hace que cada uno haga su trabajo pero no tenga conocimientos del resto de la empresa.

Conclusión: A raíz de que no hay coordinación entre los departamento y a pesar de que están en red los equipo de computación la información que se da al gerente no es completa.

Recomendación: el Gerente debe rotar al personal ocasionalmente para que conozcan cómo funciona el sistema informático en las demás áreas.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Sistema Informático

El Gerente debe conocer el sistema informático

Condición: La Gerencia de la empresa no cuanta con el manejo del sistema informático.

Criterio: El Gerente depende de otros empleados para sacar informaciones del sistema informático de la empresa.

Causa: No hay preocupación por parte la gerencia para aprender a manejar el sistema informático de la empresa.

Efecto: La gerencia no puede tener acceso directo a la información ya que no puede manejar el sistema informático.

Conclusión: Se observa que la gerencia no tiene conocimiento del sistema de la empresa por falta de interés.

Recomendación: Se recomienda al gerente tomar en cuenta la prioridad de conocer más el sistema informático para que el por su cuenta puedo sacar información de su interés.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Sistema Informático

Controlar a los departamentos en el ingreso de información

Condición: Los departamento de la empresa no están ingresando a tiempo la información en el sistema informático.

Criterio: Los jefes de cada área no están supervisando el correcto ingreso de las facturas de la empresa.

Causa: Existe documentación que no es entregada a tiempo tanto a los clientes como a los proveedores.

Efecto: Existe perdida de documentos por no imprimir ni ingresar a tiempo facturas.

Conclusión: Se observa que no hay control por los jefes de áreas para acelerar los trámites de los documentos que la empresa emite.

Recomendación: Se recomienda al gerente junto con los jefes de cada departamento. mantener reuniones y plantear soluciones para disminuir la perdida de documentación y hacer más rápido los trámites de la empresa.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Cartera Vencida

Despreocupación de la gerencia por la cartera vencida

Condición: La cartera vencida con que cuenta la empresa no es elevada, pero si tiene riesgo de crecer por falta de control.

Criterio: El gerente no da mucha importancia a la cartera vencida por las elevadas ventas que tiene en efectivo.

Causa: Existe deudas que no pueden cobrarse ya que son antiguas y a los clientes deudores ya no se les encuentra.

Efecto: Si no hay control en la cartera vencida, esta puede incrementarse y afectar sorpresivamente a las finanzas de la empresa.

Conclusión: Se analiza que tanto los empleados como la gerencia no tienen conocimiento en el sentido de cómo pueden afectar las cuentas vencidas a la empresa.

Recomendación: Se recomienda al gerente que pida informes semanales sobre los cobros de facturas vencida y tengo un seguimiento de las mimas para que disminuyan.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Cartera Vencida

Los empleados no hacen uso del sistema de alarma de facturas vencidas

Condición: El sistema informático de la empresa cuenta con un sistema de alarma para las facturas que están por vencerse y las que se han vencido.

Criterio: Los empleados no hacen uso de la alarma para dar seguimiento a las facturas vencidas.

Causa: La lista de clientes deudores no es analizada para el seguimiento de sus pagos.

Efecto: Ya que las facturas vencidas no son vistas a su tiempo, hay deudas que se hacen imposibles de cobrar.

Conclusión: Se observa que los empleados no dan el aviso respectivo a los vendedores para el cobro de facturas vencida, pese a la alarma que existe en el sistema informático.

Recomendación: Se recomienda al gerente coordinar junto con el departamento de cartera para ver el listado de clientes deudores, esto para dar aviso a los vendedores que visiten a los mismos

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Cartera Vencida

Los cheques posfechados no son realizados a tiempo

Condición: Los cheques que la empresa que recibe de las ventas, no están siendo depositados en su tiempo en lo que se refiera a posfechados.

Criterio: No existe control para depositar diariamente los cheques posfechados.

Causa: Al no depositar a tiempo los cheques se dan casos en que después al depositarlos están sin fondos.

Efecto: Existe acumulación de cheques por depositar y eso hace que se tengan problemas para el ingreso de la información bancaria.

Conclusión: Se observa que los empleados no coordinan entre si el depósito de cheques posfechados.

Recomendación: Se recomienda al gerente delegar a una persona encargada de revisar las listas de cheques y depositarlos diariamente.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Cartera Vencida

No hay reuniones entre el gerente y los empleados para ver la cartera vencida

Condición: No se realizan reuniones de la gerencia con los empleados para analizar el tema de la cartera vencida de la empresa.

Criterio: No se tiene un informe claro sobe la lista de clientes deudores dentro de la empresa.

Causa: Dentro de la empresa se ocasionan distorsiones en la información de cartera vencida por falta de comunicación constante.

Efecto: Existen cuentas por cobrar que son olvidadas y pérdida de documentos de las mismas.

Conclusión: Se observa que el gerente con los supervisores no se dan tiempo para el estudio de las cuentas que están por cobrar.

Recomendación: Se recomienda al gerente pedir un informe a cada supervisor y que sean analizados conjuntamente para controlar la cartera vencida de la empresa.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Cartera Vencida

Los vendedores no se preocupan en el cobro de facturas vencidas.

Condición: Los vendedores no están visitando a los clientes que deben a la empresa.

Criterio: Los vendedores de la empresa solo cobran las deudas en las que tienen comisiones y no las cuentas vencidas.

Causa: En la empresa se ocasiona un incremento de facturas acumulas para los vendedores que deben cobrarlas.

Efecto: Las rutas de los vendedores se hacen más extensas.

Conclusión: Se puede observar que a pesar de que se les incrementa el trabajo posteriormente a los trabajadores, los mismos no tienen como prioridad cobrar las facturas vencidas.

Recomendación: Se recomienda al gerente pedir a los supervisores de los vendedores que lleven un control de las facturas que se les debe entregar para el cobro de deudas vencidas.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

LIDENAR S.A

HOJA DE HALLAZGOS

Componente sujeto a examen: Cartera Vencida

No se entrega a tiempo las facturas vencidas a los vendedores

Condición: El personal encargado de facturación, no está entregando a tiempo a los vendedores las facturas vencidas.

Criterio: Los vendedores al realizar su ruta realizan ventas e informar a la empresa que se facturen, pero muchas veces esos documentos son archivados y no se les entrega a los clientes para el cobro de estar cuando vencen.

Causa: En la empresa se traspapelan las facturas y por ende no se les da a los vendedores para que realicen su ruta.

Efecto: Los vendedores al no contar con las facturas para cobrar no pueden visitar a los clientes no cobrarles.

Conclusión: Se puede observar que la falta de coordinación entre facturación y los vendedores hace que haya in incremento de pérdidas de documentos y que las cuentas por cobrar incrementen.

Recomendación: Se recomienda al jefe de facturación mantener un control desde el momento que se emite la factura para que se entregue directamente a los vendedores.

Supervisado por: Mayra Bustamante

Elaborado por: Cesar Orellana **Fecha: 15 de febrero del 2012**

3.3.5 Estructura del Informe

	ESTRUCTURA DEL INFORME

Componente sujeto a examen: Lidenar S.A.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de junio del 2011

INTRODUCCIÓN

- Carátula
- Índice de Abreviaturas
- Carta de Presentación

CAPÍTULO I

Enfoque de la Auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes Auditados
- Indicadores Utilizados

CAPÍTULO II

Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Objetivos
- Financiamiento

CAPÍTULO III

Resultados Generales

En este capítulo se reportaron todos los resultados, conclusiones, recomendaciones sobre la entidad en base a la evaluación del sistema de control interno.

CAPÍTULO IV

Resultados Específicos por Componente

En este capítulo se proporcionó los resultados específicos por cada componente, en este caso del Sistema informático y Cartera Vencida en la que elaboramos comentarios, conclusiones y recomendaciones

3.4 FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

LIDENAR S.A

INFORME

"AUDITORÍA AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LA EMPRESA LIDENAR S.A"

Subcomponentes:

Sistema Informático

Cartera Vencida

Período:

01 de Enero del 2011 al 31 de junio del 2011

ÍNDICE

Abreviaturas Utilizadas…… 146

Carta de Presentación…….….. 147

Capítulo I. Enfoque de la Auditoría

Motivos de la Auditoría……..…. 148

Objetivos de la Auditoría…….. 148

Alcance……. 148

Enfoque…… 149

Subcomponentes Auditados……. 149

Indicadores de Gestión……..… 149

Capítulo II. Información de la Entidad

Misión…….…. 149

Visión……... 150

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas……. 150

Objetivos……. 151

Financiamiento…… 152

Capítulo III. Resultados Generales

Informe de Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno…….….. 153

No existe capacitación al personal para manejar el sistema informático……... 159

Conclusión……..… 160

Recomendación N° 1……. 160

Tener más seguridad en la información del sistema…….…….…. 160

Conclusión……. 160

Recomendación N° 2…….…. 161

Coordinación entre departamento con el sistema informático…….… 161

Conclusión……..…. 161

Recomendación N° 3…… 161

Capítulo IV. Resultados Específicos por Componente

Subcomponente: Sistema Informático

El Gerente debe conocer el sistema informático…..……..... 162

Conclusión…….…... 162

Recomendación N°4… …….….. 162

Controlar a los departamentos en el ingreso de información……. 163

Conclusión…….…. 163

Recomendación N° 5……. 163

Subcomponente: Cartera Vencida

Despreocupación de la gerencia por la cartera vencida…….… 163

Conclusión…… 164

Recomendación N° 6…… 164

Los empleados no hacen uso del sistema de alarma de facturas vencida……. 164

Conclusión…… 165

Recomendación N° 7……. 165

Los cheques posfechados no son realizados a tiempo…….… 165

Conclusión……..... 165

Recomendación N° 8……..... 165

No hay reuniones entre el gerente y los empleados para ver la cartera vencida. 165

Conclusión……... 166

Recomendación N° 9…….…... 166

Los vendedores no se preocupan en el cobro de facturas vencidas……..…. 166

Conclusión…….... 167

Recomendación N°10…… …..….. 167

No se entrega a tiempo las facturas vencidas a los vendedores..... 167

Conclusión……... 167

Recomendación N°11……..... 167

ABREVIATURAS UTILIZADAS

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
COSO	Commitee of Sponsoring Organizations
CORRE	Control de Recursos y Riesgos Ecuador
NIIF	Normas Internacionales de información financiera
SRI	Servicio de Rentas Internas.
Sr. Sra.	Señor-a.
Lcdo.	Licenciado.
Ing.	Ingeniero
CPA	Contador Público Autorizado.
N°	Número.
US $	Dólares de Estados Unidos de América.

Cuenca, 16 de Abril del 2012.

ASUNTO: **CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

Ingeniero

Henry Aguirre

GERENTE GENERAL DE LIDENAR S.A

Cuidad.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a su prestigiosa empresa Lidenar S.A por el período comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de junio del 2011.

Este trabajo lo hemos realizado con el cumplimiento de las normas vigentes planificadas y ejecutadas.

Tenemos realizados los resultados, conclusiones, recomendaciones ponemos en las manos de la empresa para que este informe sea tomado en cuenta en las actividades diarias que se realcen.

Atentamente.

Eco. María Eugenia Elizalde

Auditor General

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LA EMPRESA LIDENAR S.A

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivos de la Auditoría

Los motivos de la auditoria a la empresa Lidenar S.A, es para medir su desempeño de acuerdo a sus metas y objetivos trazados institucionalmente, a fin de que este proyecto se convierta en material para la una buna toma de decisiones que vaya en beneficio de la propia institución.

Objetivos de la Auditoría

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de cartera en medida de eficacia y eficiencia y calidad del servicio de cobranza.
- Evaluar el sistema de control interno y su aplicación.
- Evaluar el proceso de responsabilidad en el proceso de cartera.
- Evaluar la gestión de la entidad para formar recomendaciones que aseguren su bienestar financiero.

Alcance

- Logro de los objetivos institucionales junto con los integrantes de toda la empresa.
- Evaluación de la eficiencia y economía, así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

Enfoque.

Es una Auditoría orientada a determinar el grado en que una entidad está cumpliendo los objetivos establecidos en un tiempo determinado.

Subcomponentes Auditados

- Sistema Informático
- Cartera Vencida

Indicadores de Gestión

- Calidad de la facturación
- Exactitud de inventario
- Calidad de pedidos generados
- Nivel de cumplimiento de proveedores
- Pendientes de facturar
- Nivel de cumplimiento entrega clientes

CAPÌTULO II
INFORMACIÒN DE LA ENTIDAD

Misión

"El respeto es la base la confianza, se estudiara el perfil de cada uno de nuestros colaboradores, garantizando no solo experiencia laboral, si no el conjunto de aptitudes idóneas, y sobre todo ética, honradez y profesionalismo de cada uno de ellos. Los valores son la herramienta fundamental de un equipo, para tener un crecimiento permanente, serán merecedores de incentivos por sus logros, contaran con la autonomía y confianza necesaria"

Elaborado por: Henry Aguilar

Visión.

"Buscar constantemente nuevas y mejores maneras de satisfacer a nuestra cartera de clientes. Actualmente se quiere llegar con el servicio e innovación tecnológica que CLARO posee, siendo distribuidores y formando parte de cada uno de los avances tecnológicos que brindan y ponerlos a disposición de nuestros clientes.

Una de sus políticas es que somos un equipo que debe ir siempre en la misma dirección y con el mismo objetivo, para alcanzar todas nuestras metas, Con estas mismas directrices trabajaremos en LIDENAR S.A para alcanzar el éxito deseado".

Elaborado por: Henry Aguilar

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas.

- Cartera de clientes fiel y respetuosa de las normativas de la operadora.
- Respaldo Financiero.
- Personal capacitado y con experiencia.
- Buena comunicación entre autoridades y empleados
- Relaciones con personal extranjero para la compra de mercadería.
- Estar relacionado con una de las mejores redes de telefonía más grandes CLARO.
- Buena acogida en el mercado.

Debilidades.

- Comisiones bajas en relación a distribuidores de la operadora.
- Pagos de sueldos a los empleados atrasados.
- Falta de interés en facturas atrasadas y cheques por cobrar y depositar.
- Falta de organización en los viajes por parte de la gerencia.

  Falta de coordinación para los uniformes de los empleados

Oportunidades.

- Incremento de cartera de clientes

- Explotar la imagen y prestigio de CLARO.
- Apoyo de más empresas para distribución de mercancía.
- Posibilidades de capacitación.
- Mercado de amplio crecimiento y diversificación.

Amenazas.

- Competencia con otras operadoras
- Competencia desleal entre distribuidores.
- Falta de infraestructura física
- Corrupción
- Robo de mercadería.
- Pérdida de mercadería.

Objetivo General

El objetivo principal de LIDENAR S.A. es ser eficaces y obtener buena rentabilidad por su trabajo, acrecentar el consumo de productos CLARO y posicionarnos en el mercado de la mano de una de las mejores marcas en el Ecuador.

Objetivos Específicos.

- Abrir al menos 2 tiendas mensuales de sub distribuidores
- Abrir 5 tiendas propias adicionales a las actuales como parte de nuestra red en las diferentes
- Conseguir nuevos sub distribuidores que aporten con venta adicional de tarjetas prepago, recargas electrónicas, chips, kits , pospago, televisión pagada, internet fijo logrando mayor crecimiento
- Obtener rentabilidad, cuidando siempre la calidad del servicio y por sobretodo un excelente seguimiento postventa, asegurándonos como fruto un crecimiento permanente y clientes satisfechos.

Estructura Organizacional

La Estructura Orgánica que tiene la empresa Lidenar S.A tiene cono autoridad al gerente general el mismo que coordina directamente con los jefes de las tres sucursales que posee la empresa y con el departamento de contabilidad, a su vez existen los supervisores y lo vendedores, estos se coordinan mutuamente en cada local pero dan informes y la matriz de la empresa en el departamento contabilidad y cartera.

Funcionarios principales de la entidad.

Ing. Henry Aguilar	Gerente General
Sr. Arturo Gamboa	Supervisor General
Sra. Andrea Abril	Supervisora de locales
Ing. William Molina	Jefe de Contabilidad.
Ing. Fernanda Vélez	Auxiliar Contable
Srta. Karina Tenesaca	Auxiliar Contable

- **Información Financiera**

El financiamiento de la empresa está sustentado por las ventas de celulares y accesorios para los mismos, el promedio de enero a junio del 2011 según el Balance General es:

ACTIVOS			**877357,34**
ACTIVO CORRIENTE		**820692,25**	
CAJA/BANCOS	250600,30		
INVERSIONES TEMPORALES	4300,50		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	330200,20		
INVENTARIOS	150100,45		
GASTOS PAGADO POR ANTICIPADO	85490,80		
ACTIVOS FIJOS		**56665,09**	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	60038,67		
DEPECIACIONES ACUMULADAS	-3373,58		
PASIVO			**836256,44**
PASIVO CORRIENTE		**675400,50**	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	589800,10		
RETENCIONES E IMPUESTOS POR PAGAR	85600,40		

PASIVO A LARGO PLAZO		**160855,94**	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	160855,94		
PATRIMONIO			**41100,90**
CAPITAL SOCIAL	800,00		
RESULTADOS	40300,90		
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			**877357,34**

CAPITULO III
RESULTADOS GENERALES
INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Ingeniero
Henry Aguilar
GERENTE GENERAL
Ciudad.-

De nuestra consideración:

De la evaluación practicada al sistema de control interno se comunica a usted los resultados de la evaluación resultante de la aplicación de las correspondientes pruebas.

Dentro de cada uno de los componentes podemos anotar factores positivos y negativos en cuanto al control, los mismos que corresponden a:

1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:

FACTORES POSITIVOS:

Cumple con las leyes y reglamentos.

Cuenta con personal adecuado.

Tienen bien definidos los objetivos a cumplirse.

Existe conocimiento sobre los proveedores.

Se maneja con precisión la información sobre la mercadería de la empresa.

FACTORES NEGATIVOS:

La empresa no cuenta con un código de ética.

Existe descoordinación entre las funciones de algunas áreas.

No se da el debido asesoramiento a los clientes sobre los productos de la empresa.

Existe mucha presión por parte de los directivos de la empresa, por ende hay temor de represalias por parte de los empleados

Falta de comunicación con los empleados de la empresa.

CONCLUSIÒN:

La empresa Lidenar S.A en cuento al ambiente de control, no cuenta con la debida comunicación entre empleados y la gerencia, por ende existe la falta de coordinación en los diferentes departamentos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Ing. Henry Aguilar en cuanto a su ambiente de control debe crear un código de ética para la empresa y mantener reuniones frecuentes con los empleados para la distribución de sus funciones.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

FACTORES POSITIVOS:

Existe precaución para los posibles riesgos que se susciten.

La empresa tiene misión, visión, objetivos y demás procedimientos a aplicar.

Existen controles en los procesos de la empresa.

La empresa evalúa su presupuesta constantemente.

FACTORES NEGATIVOS:

Los empleados de la empresa conocen sobre los objetivos de la misma pero no participan en la propuesta de los mismos.

Los empleados de la empresa no conocen a cabalidad las funciones de cada

departamento.

CONCLUSIÒN:

El establecimiento de objetivos en Lidenar S.A hace que todo los que integran la empresa tengan claro su objetivo general y tomen en cuenta posibles riesgos para contrarrestarlos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia que sus empleados participen en la formulación de objetivos y a su vez que todos conozcan las diferentes funciones de cada departamento para una rotación de personal si es necesaria.

3. IDENTIFICACIÒN DE EVENTOS.

FACTORES POSITIVOS:

Los empleados y trabajadores participan en la identificación de riesgos.

Existe apoyo por parte de la gerencia.

Se toma medidas de precaución en la empresa para posibles riesgos.

FACTORES NEGATIVOS:

No existe un Concejo definido dentro de la empresa para determinar los riesgos.

No hay implementación de procedimientos para identificar eventos.

CONCLUSIÒN:

En cuanto a la identificación de eventos podemos observar que se identifican los riesgos con el apoyo de la gerencia y se toma medidas de precaución para los mismos.

RECOMENDACIÓN:

Al Ing. Henry Aguilar se le recomienda conformar un consejo definido para todo lo relacionado a la identificación de riesgos dentro de la empresa y tomar las medidas adecuadas concretas.

4. EVALUACIÒN DE RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

Existe coordinación adecuada para el despacho de mercadería.

Existe seguridad en cuando a la mercadería.

Se da informes adecuados y oportunamente de lo captado diariamente.

FACTORES NEGATIVOS:

Existe falta de preocupación en cuanto al cumplimiento de los objetivos relacionados con los riesgos.

No existen mecanismos para reaccionar ante los cambios que afectan a la empresa.

Falta de control de parte de la gerencia.

CONCLUSIÒN:

En cuanto a la evaluación de riesgos existe buena coordinación e informes oportunos para las transacciones que realiza la empresa diariamente.

RECOMENDACIÓN:

Se manifiesta al Ing. Henry Aguilar la implementación de mecanismos de evaluación de eventos y tener en cuenta si los riesgos que existen pueden afectar directamente a los objetivos de la empresa.

5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

La empresa tiene respuestas para evitar y reducir los riesgos.

Hay buena toma de decisiones en la empresa y la comunicación respectiva dentro de la misma.

FACTORES NEGATIVOS:

No existe apoyo del personal para el estudio de alternativas.

No existe la evidencia suficiente para toma de decisiones.

No existe un estudio adecuado para las posibles alternativas a plantearse en la

empresa.

CONCLUSIÒN:

En cuanto a la respuesta a los riesgos se puede observar que se cuenta con respuestas a los riesgos para la toma de decisiones de la empresa, pero no así con el planteamiento de alternativas.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia involucrar al personal en cuanto al estudio de alternativas que pueda tener la empresa, para que este pueda enfrentar una situación de riesgo cuando este haya sido detectado.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL.

FACTORES POSITIVOS:

Existe una revisión y control en cuanto a los costos para la compra de mercadería.

Hay medidas de control para las los sistemas informáticos.

El personal de la empresa tiene conocimiento sobre los controles planteados en la empresa.

FACTORES NEGATIVOS:

No existe rapidez en cuanto a inconvenientes suscitados dentro de la empresa.

No existe apoyo para el control de riesgos.

CONCLUSIÒN:

Lidenar S.A en este aspecto se maneja con un sistema adecuado para la mercadería aunque no se tenga el apoyo en el control de riesgos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia establecer controles internos específicos para cada área de la empresa con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces.

7. INFORMACIÒN Y COMUNICACIÒN.

FACTORES POSITIVOS:

Tiene un sistema informático completo.

Existe comunicación sobre resultados periódicos.

Se brinda información de la empresa a personal autorizado.

Existe una adecuada comunicación con proveedores y clientes.

Los informes que se dan a la gerencia son claros y sirven para la toma de decisiones.

FACTORES NEGATIVOS:

Hay un poco de retraso en cuando a los informes que recibe la gerencia.

Falta de coordinación entre departamentos.

CONCLUSIÒN:

Existe una información clara de lo que realiza la empresa y se realiza reuniones periódicas para establecer normas y obtener resultados adecuados, aunque entre los diferentes departamentos haya distorsiones en lo que es comunicación.

RECOMENDACIÓN:

Se le indica al Ing. Henry Aguilar que amplié la comunicación entre departamentos para que la información de la empresa llegue a todos en forma rápida.

8. SUPERVISIÒN Y MONITOREO.

FACTORES POSITIVOS:

Se evalúa el desempeño de empleados en este proceso.

Si existen irregularidad en el control interno se informa adecuadamente a la gerencia

Se revisa constantemente los documentos físicos con los del sistema para evitar falencias.

FACTORES NEGATIVOS:

No se han realizado a la empresa auditoria.

No se han implementado procedimientos para ver las deficiencias del control interno y su calidad.

CONCLUSIÒN:

En este punto podemos aportar que la gerencia está bien informada de las irregularidades dentro de la empresa y el desempeño del personal, pero no cuenta con un informe de auditoría que le ayude a mejorar su control interno.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la gerencia realizar auditorías a la empresa para tener un criterio profesional de las falencias que tiene la misma.

Después de todo lo expuesto anteriormente, hacemos conocer que se procederá a la revisión del sistema informático y la revisión de la cartera vencida de la empresa para determinar y detallar las debilidades que posiblemente afecten al desenvolvimiento eficiente de las labores del personal y de los procesos y procedimientos de la institución.

No existe capacitación al personal para manejar el sistema informático

Condición: La empresa Lidenar S.A, utiliza un sistema informático llamado "Lucas", el mismo que es de fácil uso y es un sistema completo que brinda información financiera eficiente.

Criterio: A pesar de la facilidad de uso del sistema, se debe capacitar a los empleados de la empresa, especialmente a los que recién ingresan.

Causa: Al no haber la respectiva instrucción de sistema, los empleados de la

empresa tienen ausencia de conocimiento en algunas áreas del mismo.

Efecto: Al ver las deficiencias en el manejo del sistema, hace que se retarden los comprobantes que se deben entregar y por ende se hace lenta la coordinación entre empleados.

Conclusión: La empresa Lidenar S.A, cuanta con un sistema actualizado y completo, pero necesita igual de un instructivo para el mejor manejo y hacer más rápida la entrega e información al personal que lo requiere.

Recomendación: Se recomienda al gerente entregar un instructivo a cada empleado en el que conste el uso del sistema informático, también es recomendable que las personas que más conozcan de este, ayuden a los empleados que necesiten manejarlo.

Tener más seguridad en la información del sistema

Condición: La empresa Lidenar S.A, tiene claves acceso al sistema informático pero aun así no queda registro si algún empleado imprimió o entro a los estados financieros de la empresa**.**

Criterio: El sistema debe contar con un registro de nombres de los empleados que ingresen al sistema a parte de las claves de cada uno.

Causa: El sistema al no contar con este tipo de seguridad para la información de la empresa, hace que sea de fácil para cualquier empleado de la empresa.

Efecto: Al no contar con seguridad en la información, se puede dar el uso de la misma en forma indebida o que vean personas que sean competencia para la empresa.

Conclusión: La empresa Lidenar S.A, cuanta con un sistema actualizado y completo, pero necesito igual de un instructivo para el menor manejo y hacer más rápida la entrega e información al personal que lo requiere.

Recomendación: Se recomienda al gerente entregar un instructivo a cada empleado en el que conste el uso del sistema informático, también es recomendable que las personas que más conozcan de este, ayuden a los empleados que necesiten manejarlo.

Coordinación entre departamento con el sistema informático

Condición: La empresa Lidenar S.A, cuenta con redes entre las computadoras de la empresa, en las cuales está instalado el sistema informático y se puede ver la información de cada área.

Criterio: Cada jefe de departamento debe conocer las funciones que hacen el resto mediante el sistema informático de la empresa.

Causa: No hay preocupación por parte de los empleados en aprender a utilizar en el sistema en forma conjunta.

Efecto: Los empleados no tienen una organización entre si al no saber las funciones de las demás áreas en el sistema informático, lo que hace que cada uno haga su trabajo pero no tenga conocimientos del resto de la empresa.

Conclusión: A raíz de que no hay coordinación entre los departamento y a pesar de que están en red los equipo de computación la información que se da al gerente no es completa.

Recomendación: el Gerente debe rotar al personal ocasionalmente para que

conozcan cómo funciona el sistema informático en las demás áreas.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

Subcomponente: Sistema Financiero

El Gerente debe conocer el sistema informático

Condición: La Gerencia de la empresa no cuenta con el manejo del sistema informático.

Criterio: El Gerente depende de otros empleados para sacar informaciones del sistema informático de la empresa.

Causa: No hay preocupación por parte la gerencia para aprender a manejar el sistema informático de la empresa.

Efecto: La gerencia no puede tener acceso directo a la información ya que no puede manejar el sistema informático.

Conclusión: Se observa que la gerencia no tiene conocimiento del sistema de la empresa por falta de interés.

Recomendación: Se recomienda al gerente tomar en cuenta la prioridad de conocer más el sistema informático para que el por su cuenta puedo sacar información de su interés.

Controlar a los departamentos en el ingreso de información

Condición: Los departamento de la empresa no están ingresando a tiempo la información en el sistema informático.

Criterio: Los jefes de cada área no están supervisando el correcto ingreso de las facturas de la empresa.

Causa: Existe documentación que no es entregada a tiempo tanto a los clientes como a los proveedores.

Efecto: Existe perdida de documentos por no imprimir ni ingresar a tiempo facturas.

Conclusión: Se observa que no hay control por los jefes de áreas para acelerar los trámites de los documentos que la empresa emite.

Recomendación: Se recomienda al gerente junto con los jefes de cada departamento mantener reuniones y plantear soluciones para disminuir la perdida de documentación y hacer más rápido los trámites de la empresa.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

Subcomponente: Carter Vencida

Despreocupación de la gerencia por la cartera vencida

Condición: La cartera vencida con que cuenta la empresa no es elevada, pero si tiene riesgo de crecer por falta de control.

Criterio: El gerente no da mucha importancia a la cartera vencida por las elevadas ventas que tiene en efectivo.

Causa: Existe deudas que no pueden cobrarse ya que son antiguas y a los clientes deudores ya no se les encuentra.

Efecto: Si no hay control en la cartera vencida, esta puede incrementarse y afectar sorpresivamente a las finanzas de la empresa.

Conclusión: Se analiza que tanto los empleados como la gerencia no tienen conocimiento en el sentido de cómo pueden afectar las cuentas vencidas a la empresa.

Recomendación: Se recomienda al gerente que pida informes semanales sobre los cobros de facturas vencida y tengo un seguimiento de las mimas para que disminuyan.

Los empleados no hacen uso del sistema de alarma de facturas vencidas

Condición: El sistema informático de la empresa cuenta con un sistema de alarma para las facturas que están por vencerse y las que se han vencido.

Criterio: Los empleados no hacen uso de la alarma para dar seguimiento a las facturas vencidas.

Causa: La lista de clientes deudores no es analizada para el seguimiento de sus pagos.

Efecto: Ya que las facturas vencidas no son vistas a su tiempo, hay deudas que se

hacen imposibles de cobrar.

Conclusión: Se observa que los empleados no dan el aviso respectivo a los vendedores para el cobro de facturas vencida, pese a la alarma que existe en el sistema informático.

Recomendación: Se recomienda al gerente coordinar junto con el departamento de cartera para ver el listado de clientes deudores, esto para dar aviso a los vendedores que visiten a los mismos

Los cheques posfechados no son realizados a tiempo

Condición: Los cheques que la empresa que recibe de las ventas, no están siendo depositados en su tiempo en lo que se refiera a posfechados.

Criterio: No existe control para depositar diariamente los cheques posfechados.

Causa: Al no depositar a tiempo los cheques se dan casos en que después al depositarlos están son fondos.

Efecto: Existe acumulación de cheques por depositar y eso hace que se tengan problemas para el ingreso de la información bancaria.

Conclusión: Se observa que los empleados no coordinan entre si el depósito de cheques posfechados.

Recomendación: Se recomienda al gerente delegar a una persona encargada de revisar las listas de cheques y depositarlos diariamente.

No hay reuniones entre el gerente y los empleados para ver la cartera vencida

Condición: No se realizan reuniones de la gerencia con los empleados para analizar el tema de la cartera vencida de la empresa.

Criterio: No se tiene un informe claro sobe la lista de clientes deudores dentro de la empresa.

Causa: Dentro de la empresa se ocasionan distorsiones en la información de cartera vencida por falta de comunicación constante.

Efecto: Existen cuentas por cobrar que son olvidadas y pérdida de documentos de las mismas.

Conclusión: Se observa que el gerente con los supervisores no se dan tiempo para el estudio de las cuentas que están por cobrar.

Recomendación: Se recomienda al gerente pedir un informe a cada supervisor y que sean analizados conjuntamente para controlar la cartera vencida de la empresa.

Los vendedores no se preocupan en el cobro de facturas vencidas.

Condición: Los vendedores no están visitando a los clientes que deben a la empresa.

Criterio: Los vendedores de la empresa solo cobran las deudas en las que tienen comisiones y no las cuentas vencidas.

Causa: En la empresa se ocasiona un incremento de facturas acumulas para los vendedores que deben cobrarlas.

Efecto: Las rutas de los vendedores se hacen más extensas.

Conclusión: Se puede observar que a pesar de que se les incrementa el trabajo posteriormente a los trabajadores, los mismos no tienen como prioridad cobrar las facturas vencidas.

Recomendación: Se recomienda al gerente pedir a los supervisores de los vendedores que lleven un control de las facturas que se les debe entregar para el cobro de deudas vencidas.

No se entrega a tiempo las facturas vencidas a los vendedores

Condición: El personal encargado de facturación, no está entregando a tiempo a los vendedores las facturas vencidas.

Criterio: Los vendedores al realizar su ruta realizan ventas e informar a la empresa que se facturen, pero muchas veces esos documentos son archivados y no se les entrega a los clientes para el cobro de estar cuando vencen.

Causa: En la empresa se traspapelan las facturas y por ende no se les da a los vendedores para que realicen su ruta.

Efecto: Los vendedores al no contar con las facturas para cobrar no pueden visitar a los clientes no cobrarles.

Conclusión: Se puede observar que la falta de coordinación entre facturación y los vendedores hace que haya in incremento de pérdidas de documentos y que las cuentas por cobrar incrementen.

Recomendación: Se recomienda al jefe de facturación mantener un control desde el momento que se emite la factura para que se entregue directamente a los vendedores.

3.5 FASE V. SEGUIMIENTO

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.

Nº	Recomendaciones	Responsables	Plazo
1	Se recomienda al gerente entregar un instructivo a cada empleado en el que conste el uso del sistema informático, también es recomendable que las personas que más conozcan de este, ayuden a los empleados que necesiten manejarlo.	Gerente General y empleados	Inmediato
2	El Gerente debe rotar al personal ocasionalmente para que conozcan cómo funciona el sistema informático en las demás áreas.	Gerente General y empleados	Hasta 31 de Junio del 2012
3	Se recomienda al gerente tomar en cuenta la prioridad de conocer más el sistema informático para que el por su cuenta puedo sacar información de su interés.	Gerente General	Inmediato
4	Se recomienda al gerente junto con los jefes de cada departamento. mantener reuniones y plantear soluciones para disminuir la perdida de documentación y hacer más rápido los trámites de la empresa.	Gerente General, jefes de área	Inmediato
5	Se recomienda al gerente que pida informes semanales sobre los	Gerente General y empleados	Inmediato

	cobros de facturas vencida y tengo un seguimiento de las mimas para que disminuyan.		
6	Se recomienda al gerente coordinar junto con el departamento de cartera para ver el listado de clientes deudores, esto para dar aviso a los vendedores que visiten a los mismos	Gerente General y departamento de cartera	Inmediato
7	Se recomienda al gerente delegar a una persona encargada de revisar las listas de cheques y depositarlos diariamente.	Gerente General	Inmediato
8	Se recomienda al gerente pedir un informe a cada supervisor y que sean analizados conjuntamente para controlar la cartera vencida de la empresa.	Gerente General y supervisores	Hasta el 31 de junio del 2012
9	Se recomienda al gerente pedir a los supervisores de los vendedores que lleven un control de las facturas que se les debe entregar para el cobro de deudas vencidas.	Gerente General, supervisores y vendedores	Hasta el 31 de junio del 2012
10	Se recomienda al jefe de facturación	Gerente General y	

	mantener un control desde el momento que se emite la factura para que se entregue directamente a los vendedores.	departamento de cartera	Hasta el 31 de junio del 2012.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES.

En la empresa Lidenar S.A, se cumplió con el desarrollo de la Auditoría de Gestión al departamento de cartera y se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía del departamento mencionado y tenemos las siguientes conclusiones:

- Falta de interés por parte de la gerencia y empleados para el cobro de las facturas que han vencido.
- Falta de capacitación a los empleados para el uso del sistema informático.
- Impertinencia de los empleados en asuntos operativos y administrativos.
- Poca coordinación entre departamentos en el uso del sistema informático
- Equipos de computación en mal estado que necesitan reemplazarse.
- Demora en los trámites de facturación debido a que no se usa el sistema informático eficientemente.
- Falta de asesoramiento del gerente sobre el sistema informático de la empresa
- Perdida de documentos por la desorganización entre los vendedores y el departamento de cartera.
- Falta de seguridad en el ingreso de información del sistema informático por parte de los empleados.

- Falta de agilidad en la emisión de facturas.
- Falta de comunicación entre departamentos.
- No hay registros concretos de cartera vencida.
- Hay deudas que ya no se pueden cobrar por estar vencidas mucho tiempo.
- No se realizan depósitos oportunamente de los cheques posfechados.
- No se realizan reunión con los supervisores para revisar si los vendedores están cobrando deudas atrasadas.
- Poca colaboración de los vendedores para el cobro de cuentas vencidas.
- No se toma en cuenta el sistema de alarma para facturas vencidas.
- Los empleados nuevos no son bien instruidos en cuanto al sistema informático.

4.2. RECOMENDACIONES.

- Asumir los Objetivos, políticas y estrategias definidas por la empresa.
- Cambiar el equipo de computación en las áreas que lo necesiten.
- Capacitar al personal y entregar un instructivo para el manejo adecuado del sistema informático.
- Pedir informes semanales de las cuentas vencidas que cobren los vendedores.
- Mantener reuniones con los supervisores para ver si los vendedores están cumpliendo con su recorrido.
- Coordinar con el departamento de cartera para que las facturas sean entregadas a tiempo a los vendedores.
- Realizar reuniones con los jefes de los departamentos para dar iniciativas de como disminuir la cartera vencida de la empresa.
- Pedir informes por parte de gerencia sobre los clientes deudores.
- Mantener un dialogo entre departamentos para coordinar funciones y responsabilidades.
- Mantener coordinación entre departamentos en lo que se refiere al sistema informático.
- Capacitación del gerente para el uso del sistema informático.

4.3. BIBLIOGRAFÍA

CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO – ECUADOR. http://www.contraloria.gov.ec [Consulta: Mayo 2012]

CELULARES BLU. http://www.bluproducts.com/products [Consulta: Abril 2012]

CLARO – ECUADOR. http://www.claro.com.ec/portal/ec/. [Marzo 2012]

RED DE CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADA EN AUDITORÍA – BOGOTÁ, COLOMBIA. http:www.nasaudit.com. [Consulta: Abril 2012]

BELTRAN Jesús Indicadores de Gestión Libro.- Bogotá, 1998, Segunda

BACON Charles Manual de Auditoría Interna Libro.- México DF. Hispanoamericana, 1973.- Segunda.

CUBERO Teodoro Manual Específico de Auditoria de Gestión Libro.- Cuenca: sn, 2009.

MALDONADO Milton Auditoria de Gestión Libro.- Quito, 2006, Tercera.

4.4. ANEXOS

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

RESOLUCION No. 07.G.IJ. 0001348

Maria Denisse Ortega Saavedra
ABOGADA

CONSIDERANDO:

Que se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía LIDENAR S.A. otorgada ante el Notario Trigésimo Octavo del Cantón GUAYAQUIL , el 23/Febrero/2007 .

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM.06491 del 27 de diciembre del 2006;

R E S U E L V E:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía LIDENAR S.A. y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto, copia de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, copia de los nombramientos inscritos, copia de la afiliación a la Cámara de la Producción respectiva y copia del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en Guayaquil, a 28 FEB 2007

Maria Denisse Ortega Saavedra
ABOGADA

Exp. Reserva 7127786
Nro. Trámite 2.2007.589

NOTARIA TRIGESIMA OCTAVA DEL CANTON GUAYAQUIL
Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

***No. 023/2007 ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA QUE SE DENOMINA LIDENAR S.A.----------**
CAPITAL SUSCRITO: US$800.----------
CAPITAL AUTORIZADO: US$1.600.------

En la Ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas, República del Ecuador, a los veintitrés días del mes de Febrero del año dos mil siete, ante mí Abogado **PEDRO ENRÍQUEZ LEÓN,** Notario Suplente Trigésimo Octavo de este Cantón, comparecen a la celebración de la presente Escritura Pública de Constitución de Compañía Anónima, el señor **CARLOS ALBERTO MACÍAS REYES**, quien declara ser: de estado civil soltero, mayor de edad, ecuatoriano, ejecutivo y domiciliado en esta ciudad de Guayaquil; y, el señor **GUILLERMO ENRIQUE REYES QUIMÍ**, quien declara ser: de estado civil soltero, mayor de edad, ecuatoriano, ejecutivo y domiciliado en esta ciudad de Guayaquil; capaces para contratar a quienes conozco de lo que doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de identidad; y, procediendo con amplia libertad y bien instruidos de la naturaleza y resultado de esta Escritura Pública de Constitución de Compañía Anónima, para su otorgamiento me presentaron la Minuta del tenor siguiente: **MINUTA: SEÑOR NOTARIO.-** En el

Registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una en la cual conste la Constitución de Compañía que se celebra al tenor de las siguientes cláusulas: **PRIMERA: COMPARECIENTES.-** Comparecen a la celebración de esta escritura pública, por sus propios derechos, las siguientes personas ecuatorianas, mayores de edad y domiciliadas en la ciudad de Guayaquil, señores: **CARLOS ALBERTO MACÍAS REYES**, soltero, Ejecutivo; y **GUILLERMO ENRIQUE REYES QUIMÍ**, soltero, Ejecutivo; quienes manifiestan su voluntad de constituir una Compañía Anónima. **SEGUNDA:** La Compañía que por este acto se constituye estará regida por la Ley de Compañías, Código Civil, Código de Comercio y los Estatutos que a continuación se expresan. **ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA LIDENAR S.A.- ARTICULO PRIMERO.-** El nombre de la compañía será **LIDENAR S.A. ARTICULO SEGUNDO.-** El domicilio principal de la compañía será la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador, pudiendo establecer sucursales en cualquier parte del país y del extranjero. **ARTICULO TERCERO: OBJETO.-** El objeto social de la compañía será dedicarse a las siguientes actividades: **A)** A la actividad agrícola, agropecuaria y agroindustrial y se dedicará al cultiv o, procesamiento, asesoramiento, industrialización, fertilización, comercialización de productos

Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

agrícolas, así también la exportación e importación de toda clase de productos agrícolas, en estado natural, procesados y/o congelados industrialmente, de insumos, maquinarias, partes y repuestos acordes con su objeto social; a la producción de cereales, oleaginosas, graníferas, forrajeras, algodoneras, fibrosas, tabacaleras y tés, frutícolas, forestales, apícolas granjas avícolas. La Compañía también tendrá por objeto dedicarse a la siembra, cosecha, venta, importación y exportación de toda clase de flores, rosas, etcétera., (FLORICULTURA). También podrá dedicarse al desarrollo, crianza y explotación de toda clase de ganado mayor y menor, así como también, a la compraventa, acopio, importación, exportación, consignación, distribución, instalación de depósitos, supermercados, supermarket, tiendas, ferias almacenes de ramas generales referentes a los productos, subproductos y derivados en la realización del objeto agropecuario, comercio al por mayor y al por menor de abastos y víveres de primera necesidad. Así mismo podrá importar ganado y productos para la agricultura y ganadería, cualquier clase de maquinarias y equipos y necesarios para esta actividad. Diseño, construcción, mantenimiento, estudio montaje, comercialización, importación y exportación de sistemas de riego, así como sus materiales y

equipos. **B)** A la construcción en general, sean de calles, carreteras, autopistas, aceras, bordillos, canalizaciones de sistemas eléctricos, aguas lluvias y servidas, puentes, avenidas, viviendas sean estas vecinales o unifamiliares y de toda clase de edificio, residencias, condominios, centros comerciales, galpones, aeropuertos, puertos e instalaciones agrícolas, industriales y comerciales, inclusive podrá construir bajo el Régimen de propiedad Horizontal, diseño gráfico, arquitectónico, a la electrificación, compra, venta, importación, exportación de materiales de construcción, tales como: piedra, arena, cemento, hierro; y, arriendo de maquinarias pesadas para la construcción y a la actividad minera, explotación de recursos naturales. **C)** A la administración de clínicas, hospitales, laboratorios, farmacias, prestación de servicios profesionales de la rama. **D)** Servicio de recepción y entrega de documentos, paquetes, del Ecuador cualquier sitio del exterior y viceversa, así como en el interior del Ecuador. **E)** Exportar, importar, compra, venta, distribución y comercialización de productos del mar, tales como larvas de camarón, camarón, pesca blanca, pesca fresca, moluscos, langosta, langostino, y otras especies bioacuáticas entre las cuales se incluyen la de cautiverio. A la implantación de laboratorios de larvas, su administración, producción y

Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

comercialización **F)** Ropa, calzado y prendas de vestir nuevas o usadas, tejidos, hilados, insumos y materiales, sean de tela, plástico y sus derivados **G)** A la importación, exportación, compra, venta, distribución, asesoramiento, fabricación, reparación, mantenimiento, elaboración, consignación, representación, alquiler y comercialización de los siguientes: **UNO.-** De equipos y productos médicos, insumos médicos, farmacéuticos y cosmetología, medicamentos de uso humano y animal, reactivos de laboratorios, biomateriales odontológicos. **DOS.-** De teléfonos, redes telefónicas, centrales telefónicas, accesorios, equipos de computación, comunicación, telecomunicación y todo lo referente al internet; sus partes y repuestos. **TRES.-** De productos agroquímicos farmacéuticos de toda clase, derivados de hidrocarburos, equipos de prospección, exploración y explotación de recursos naturales. **CUARTO.-** De toda clase de equipos para adecuar e instalar en Puertos, distribución de remolcadores, naves y aeronaves, además a la actividad de prestación de servicios portuarios, operadora portuaria de carga de naves, tales como: Aduanización y desaduanización de toda clase de mercadería, abastecimiento de víveres, alimentos, hielo, servicio de grúa y remolque, combustibles entre ellos diesel, kérex, gasolina, gas. **CINCO.-** De toda clase de insumos, materiales y suministros para la industria metalmecánica, tales

como: rulimanes, tuercas, pernos, bandas, etc.; equipos industriales en general sus partes, piezas y repuestos manufacturera plástica, camaronera ganadera, avícola y agrícola. **SEIS.-** De implementos y equipos para la pesca y la construcción de barcos. **SIETE.-** De toda clase de productos agropecuarios, manufacturas, industriales y alimenticios. **OCHO.-** De maquinaria para la explotación de canteras, de maquinaria agrícola, industrial, aviones, avionetas, helicópteros, vehículos, motos, bicicletas sus accesorios, partes y repuestos. **NUEVE.-** De papelería y suministros de oficina en general, hojas, carpetas, libros, revistas, ediciones y publicaciones de obras literarias y de enseñanza técnica e instructiva. **DIEZ.-** Materiales eléctricos y de ferretería; materiales de construcción; bisutería; artículos de bazar en general; electrodomésticos; ropa confeccionada; tejidos; licores; artículos deportivos; equipos materiales y accesorios de cinematografía y fotografía; menajes de casa. **ONCE.-** Equipos de seguridad industrial, tales como extintores, cascos, botas, uniformes, poleas y toda herramienta que se utilice en la materia. **H)** Se dedicará también a todo el ramo de la informática; de la computación; y de la comunicación; y telefonía celular; a la distribución, representación, uso, comercialización, y cesión de derechos de señal satelital de internet y/o microondas, diseño, publicación, comercialización, representación y

NOTARIA TRIGESIMA OCTAVA REPUBLICA DEL ECUADOR CANTON GUAYAQUIL
Ab. HUMBERTO MOYA FLORES NOTARIO

registros de dominio, sitios y páginas web o internet, alquiler de equipos, desarrollo de sistemas, servicios de radiotransmisión de mensajería electrónica; creación, distribución, venta y comercialización de hardware y programas de software. **I)** Compra, venta y distribución de comidas rápidas preprocesadas, tales como sánduches, hamburgucsas, papas fritas, etc.; **J)** A la actividad mercantil como comisionista, intermediaria, mandataria, mandante, agente y representante de personas naturales y/o jurídicas nacionales o extranjeras. **K)** A la adquisición enajenación, tenencia, corretaje, permuta, arrendamiento, agenciamiento, explotación y administración de bienes inmuebles urbanos o rústicos. **L)** Fomentar, promocionar, impulsar y desarrollar el turismo en todas sus clases a nivel nacional e internacional, tales como la Instalación y administración de agencias de viaje, de hoteles, restaurantes, clubes vacacionales; alquiler de todo tipo de vehículos, nave, aeronave, sean propios y fletado. **M)** Podrá dedicarse a la industria cinematográfica y fotográfica, se dedicará a realizar documentales, filmación de comerciales, programas de televisión, filmación de videos clips, elaboración de proyectos de formato DVD, post producción y producción en 2D y 3D; realización de cds interactivos (multimedia), vender equipos y accesorios para televisión, realizar talleres, seminarios, cursos de

avanzada en la rama de cine y televisión, al desarrollo de campañas educativas e informativas, infomerciales, comerciales, promoción, turística; se dedicará a la publicidad en general, marketing y sondeos de opinión; a la promoción de espectáculos. **N**) Podrá dedicarse al servicio de limpieza, mantenimiento, recolección de basura y fumigación; importación, compraventa, distribución y comercialización de productos químicos para la limpieza, tales como: desinfectantes, cera, detergente, fundas de basura, cloro, jabón líquido, etc. **Ñ)** Control y limpieza del medio ambiente, zonas verdes y áreas de recreación. **O)** Podrá dedicarse a la prestación de servicios profesionales y asesoramiento jurídico, económico, contable y cobranzas; también en el área deportiva, cívica y de la educación; mantenimiento industrial, mecánico, agrario y agropecuario; podrá licitar, contratar y ser contratada por toda persona natural o jurídica del sector público o privado. **P)** A la actividad de comisionista por distribución, de una manera independiente de producto o nutrientes naturales. En general como medio para el cumplimiento de sus fines podrá celebrar contratos y toda clase actos jurídicos permitidos por las leyes del Ecuador, sean de naturaleza que fueren y que tengan relación con el presente objeto, así como intervenir en la constitución de compañías adquirir acciones, participaciones o cuotas en otras compañías

Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

relacionadas con su objeto. **ARTICULO CUARTO.-** El plazo de duración de la compañía es de CINCUENTA AÑOS, contados a partir de la inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil. **ARTICULO QUINTO.-** El capital autorizado de la compañía es de MIL SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, y el capital suscrito es de OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, dividido en ochocientas acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, numeradas del cero cero cero uno a la ochocientas inclusive. Los certificados provisionales serán suscritos ya sea por el Presidente o por el Gerente General. Cada acción liberada de un dólar dará derecho a un voto en las decisiones de la Junta General, las no liberadas lo darán en proporción a su valor pagado. **ARTICULO SEXTO.-** Para todo lo concerniente a Fondo de Reserva Legal, perdida o destrucción de acciones, liquidaciones y todo aquello que estos Estatutos no expresan se estará a lo que dispone la Ley de Compañías. Las utilidades serán repartidas en proporción al valor pagado de las acciones. La compañía se disolverá anticipadamente en cualquier momento y por cualquier motivo si la Junta de Accionistas así lo determina. El Gerente General actuará como liquidador de la Compañía. **ARTICULO SÉPTIMO.-** La Junta General de

ASASD

9

Accionistas es el órgano supremo de la compañía y estará integrada por los accionistas de la misma legalmente convocados y reunidos. **ARTICULO OCTAVO.-** Las Juntas Generales que son Ordinarias y Extraordinarias se reunirán en el domicilio de la compañía. Las Juntas Generales Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía. Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán en cualquier época del año en que fueren convocadas. **ARTICULO NOVENO.-** Las Juntas Generales serán convocadas por el Gerente General o el Presidente mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio de la compañía con ocho días de anticipación por lo menos al día fijado para la reunión con indicación de lugar, día, hora y objeto de la Junta. **ARTICULO DÉCIMO.-** El quórum para las Juntas Generales será el concurrente que represente por lo menos la mitad del capital pagado en Primera Convocatoria y con el número de accionistas presentes en Segunda Convocatoria, debiendo expresarse así en la referida convocatoria. **ARTICULO DÉCIMO PRIMERO.-** Las resoluciones de las Juntas Generales se tomarán por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión, los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica. **ARTICULO**

Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

DÉCIMO SEGUNDO.- Las atribuciones de la Junta General son las siguientes: **A)** Nombrar y remover al Presidente, y Gerente General de la compañía, de conformidad con la Ley y señalar sus remuneraciones; **B)** Conocer y aprobar anualmente el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de la compañía; **C)** Disponer el reparto de utilidades, Amortización de Pérdidas y Fondo de Reserva Legal; **D)** Resolver sobre el Aumento o Disminución del capital, prórroga o disminución del plazo de la compañía; **E)** Resolver sobre la Disolución anticipada de la compañía; **F)** Autorizar a los Representantes legales para la enajenación o gravámenes de bienes inmuebles; y, **G)** Todas las demás atribuciones que le confiere la Ley y los presentes estatutos sociales. **ARTICULO DÉCIMO TERCERO.-** La administración y representación legal de la compañía estará a cargo del Presidente, y del Gerente General; en forma individual durarán cinco años en el ejercicio de su cargo y serán elegidos por la Junta General de Accionistas. Las facultades de los administradores serán las contempladas en el artículo doscientos cincuenta y tres y otros de la Ley de Compañías. **ARTICULO DÉCIMO CUARTO.-** La Fiscalización y control de la compañía estará a cargo de un Comisario elegido por la Junta General de Accionistas, quien tendrá las facultades y deberes que le concede e impone la

Ley de Compañías. **TERCERA.-** El capital de la compañía ha sido totalmente suscrito y pagado de la siguiente manera: **CARLOS ALBERTO MACÍAS REYES,** ha suscrito cuatrocientas acciones de un dólar cada una y ha pagado el veinticinco por ciento del valor de cada una de ellas en dinero efectivo, esto es la cantidad de CIEN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA; y, **GUILLERMO ENRIQUE REYES QUIMÍ**, ha suscrito cuatrocientas acciones de un dólar cada una y ha pagado el veinticinco por ciento del valor de cada una de ellas en dinero efectivo, esto es la cantidad de CIEN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. Todo conforme consta en el certificado de integración del banco que se adjunta. El saldo los accionistas se comprometen a pagarlo en veinticuatro meses a partir de la fecha de inscripción de esta Escritura en el Registro Mercantil, en cualquiera de las formas establecidas en la Ley. El Abogado José Alvarado Gavilanes queda autorizado a realizar las gestiones y a retirar y cobrar los fondos correspondientes a la cuenta de integración de capital, así como convocar a la Primera Junta General de accionistas. Agregue Usted Señor Notario, las demás formalidades de estilo para la completa validez de este instrumento.- Abogado José Alvarado Gavilanes.- Registro número.- Nueve mil ciento treinta y nueve.-

NOTARIA TRIGESIMA OCTAVA DEL CANTON GUAYAQUIL
REPUBLICA DEL ECUADOR

Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

RAZÓN:

CERTIFICO QUE EN ESTA FECHA HE CUMPLIDO CON LO QUE DISPONE EL **ART. 2** DE LA RESOLUCIÓN NUMERO **07.G.IJ.0001348** DE LA AB. MARÍA DENISSE ORTEGA SAAVEDRA, DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, DE FECHA **28 DE FEBRERO DEL 2007,** POR LO QUE HA QUEDADO ANOTADO AL MARGEN DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA QUE SE DENOMINA **LIDENAR S.A.,,** LA MISMA QUE FUE OTORGADA EN ESTA NOTARÍA EL **23 DE FEBRERO DEL 2007.**

GUAYAQUIL, MARZO 05 DE 2007

EL NOTARIO
AB. HUMBERTO MOYA FLORES

Ab. HUMBERTO MOYA FLORES
NOTARIO

Guayaquil.- Hasta aquí la Minuta.- Es copia, la misma que se eleva a Escritura Pública, se agregan documentos de Ley.- Leída esta Escritura de principio a fin, por mí el Notario en alta voz, a los otorgantes quienes la aprueban en todas sus partes, se afirman, ratifican y firman en unidad de acto, conmigo el Notario. Doy fe.-

Carlos Macias Reyes

CARLOS ALBERTO MACÍAS REYES

Ced. U. No. 092588089-0

Cert. Vot. 140-4496

Guillermo E. Reyes Q.

GUILLERMO ENRIQUE REYES QUIMÍ

Ced. U. No. 091224909-1

Cert. Vot. 168-0607

AB. PEDRO ENRÍQUEZ LEÓN

NOTARIO SUPLENTE XXXVIII DEL CANTÓN

13

SE OTORGO ANTE MI CONSTA DEBIDAMENTE REGISTRADA EN EL ARCHIVO A MI CARGO, EN FE DE ELLO CONFIERO ESTE **TERCER** TESTIMONIO EN **NUEVE** FOJAS UTILES QUE SELLO, RUBRICO Y FIRMO.

GUAYAQUIL, 23 DE FEBRERO DEL 2007

AB. PEDRO ENRIQUEZ LEON
NOTARIO SUPLENTE

NUMERO DE REPERTORIO: 12.249
FECHA DE REPERTORIO: 05/mar/2007
HORA DE REPERTORIO: 13:11

EL REGISTRO MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL 1-. Certifica: que con fecha cinco de Marzo del dos mil siete en cumplimiento de lo ordenado en la Resolución **N° 07.G.IJ.0001348,** dictada por la **Abogada Maria Denisse Ortega Saavedra,** el **28 de Febrero del 2007,** queda inscrita la presente escritura pública junto con la resolución antes mencionada, la misma que contiene la **Constitución** de la compañía denominada: **LIDENAR S.A.,** de fojas **23.331 a 23.350,** Registro Mercantil número **4.328**.- Quedando incorporado el Certificado de Afiliación a la Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo del Guayas.- **2.** Queda archivada una copia auténtica de esta escritura.

ORDEN: 12249
LEGAL: , Ab. Silvia Coello
AMANUENSE: Ronny
ANOTACION-RAZON: Priscilla Burgos

S

REVISADO POR:

REGISTRO MERCANTIL Cantón Guayaquil

AB. TATIANA GARCIA PLAZA
REGISTRO MERCANTIL
DEL CANTON GUAYAQUIL
DELEGADA

BANCO MM
JARAMILLO ARTEAGA

CERTIFICADO DE DEPÓSITO PARA CUENTA DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

Lugar y fecha: Guayaquil, 23 de Febrero de 2007 **No. 8000400541**

Hemos recibido de los señores: la cantidad de:

CARLOS ALBERTO MACIAS REYES US$ 100.00
GUILLERMO ENRIQUE REYES QUIMI US$ 100.00

TOTAL: US$ 200.00

Doscientos con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América

Valores que quedarán en depósito en la cuenta de Integración de capital que se ha abierto en este Banco a nombre de la Compañía en formación que se denominará: LIDENAR S.A.
El valor correspondiente a este certificado será puesto a disposición de los administradores de la nueva empresa tan pronto sea constituida para lo cual deberán presentar al Banco la respectiva documentación que comprende: Estatutos y nombramientos debidamente inscritos y un certificado de la Superintendecia de Compañías indicando que el trámite de constitución ha quedado debidamente concluido.

En caso de que no llegare a hacerse la constitución de la compañía y desistieren de ese propósito, la(s) persona(s) que ha(n) recibido este certificado, para proceder a la devolución del valor respectivo, deberá(n) entregar al Banco el presente Certificado original y la autorización otorgada al efecto por la Superintendencia de Compañías.

Este depósito devengará intereses a la tasa del 1,50% desde esta fecha hasta la de su cancelación, siempre y cuando el plazo transcurrido sea de 31 días o más.

Firma Autorizada **Firma Autorizada**

1

LIDENAR S.A.

Pagina: 1
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Enero del 2011

RESULTADOS						419868,20
VENTAS MERCADO LOCAL					419868,20	
VENTAS DIRECTA				419868,2		
VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS			419997,51			
VENTAS TARIFA 12%		419997,5				
Ventas	419997,51					
OTROS INGRESOS			-129,31			
OTROS INGRESOS		-129,31				
Descuento en Ventas	-129,31					
COSTO DE VENTAS						385815,68
COSTO DE VENTAS DIRECTA					385815,68	
COSTO DE VENTAS DIRECTA				385815,68		
COSTO DE VENTAS DIRECTA			385815,68			
COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACION		385815,7				
Costo de Ventas	385815,68					
GASTOS						25557,03
GASTOS GENERALES					25557,03	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				25557,03		
GASTOS ADMINISTRATIVOS			25557,03			
GASTOS ADMINST.		24390,26				
Sueldos y salarios	11542,00					
Décimo Tercer Sueldo	1098,10					
Aporte Patronal	1601,03					
Décimo Cuarto Sueldo	154,00					
Vacaciones del personal	549,04					
Comisiones	1635,13					
Alimentación y Refrigerios	401,34					
Transporte	54,50					
Servicios Prestados	574,21					
Impuesto a la Salida de Divisas	3129,75					
Mantenimientos y Reparaciones en Ofic.	379,46					
Combustibles y Lubricantes	187,73					
Mantenim.y Reparac.Vehiculos	805,86					
Hospedaje	55,36					
Impuestos	37,58					

Servicios de transporte	482,60	
Gastos de Viaje	143,26	
Intereses Bancarios	1347,76	
Comisiones y gastos bancarios	211,55	
GASTOS VARIOS		1166,77

LIDENAR S.A.

Pagina: 2
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Enero de 2011

Seguros de vehículo	1166,77		
GASTOS VARIOS	497,71		
DEPRECIACION			2,595.06
DEPRECIACION ACTIVOS		2,595.06	
DEP. VEHICULOS	2,595.06		
Depreciación Vehículos	2,595.06		

TOTAL INGRESOS	419,868.20
TOTAL COSTOS	385,815.68
TOTAL GASTOS	8,495.49
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	8,495.49

Gerente General

Contador General

LIDENAR S.A.

Pagina: 1
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 28 de Febrero del 2011

RESULTADOS						757785,13
VENTAS MERCADO LOCAL					757785,13	
VENTAS DIRECTA				757785,13		
VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS			757914,44			
VENTAS TARIFA 12%		757914,4				
Ventas	757914,44					
OTROS INGRESOS			-129,31			
OTROS INGRESOS		-129,31				
Descuento en Ventas	-129,31					
COSTO DE VENTAS						692105,96
COSTO DE VENTAS DIRECTA					692105,96	
COSTO DE VENTAS DIRECTA				692105,96		
COSTO DE VENTAS DIRECTA			692105,96			
COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACION		692106				
Costo de Ventas	692105,96					
GASTOS						43107,34
GASTOS GENERALES					43107,34	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				43107,34		
GASTOS ADMINISTRATIVOS			43107,34			
GASTOS ADMINST.		41940,57				
Sueldos y salarios	23084,00					
Décimo Tercer Sueldo	2059,94					
Aporte Patronal	3003,40					
Décimo Cuarto Sueldo	308,00					
Vacaciones del personal	1029,95					
Comisiones	1635,13					
Alimentación y Refrigerios	516,52					
Transporte	112,98					
Servicios Prestados	1775,84					
Mantenimientos y Reparaciones en Ofic.	379,46					
Honorarios a Profesionales	460,00					
Combustibles y Lubricantes	679,06					
Matriculación de Vehículos	504,10					
Suministros de Oficina	11,67					

Mantenim.y Reparac.Vehiculos	955,06
Hospedaje	159,36
Impuestos	37,58
Servicios de transporte	1510,00
Gastos de Viaje	143,26
Intereses Bancarios	2582,72
Comisiones y gastos bancarios	447,83

LIDENAR S.A.

Pagina: 2
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 28 de Febrero del 2011

Intereses y Multas Instituciones	329,91			
GASTOS VARIOS		1166,77		
Seguros de vehiculo	1166,77			
GASTOS VARIOS	497,71			
DEPRECIACION				2,595.06
DEPRECIACION ACTIVOS			2,595.06	
DEP. VEHICULOS		2,595.06		
Depreciación Vehículos	2,595.06			

TOTAL INGRESOS	757,785.13
TOTAL COSTOS	692,105.96
TOTAL GASTOS	43,107.34
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	22,571.83

Gerente General

Contador General

LIDENAR S.A.

Pagina: 1
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Marzo del 2011

RESULTADOS						1133080,52
VENTAS MERCADO LOCAL					1133080,52	
VENTAS DIRECTA				1133080,52		
VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS			1133080,52			
VENTAS TARIFA 12%		1133080,52				
Ventas	1133080,52					
OTROS INGRESOS			-129,31			
OTROS INGRESOS		-129,31				
Descuento en Ventas	-129,31					
COSTO DE VENTAS						1027738,81
COSTO DE VENTAS DIRECTA					1027738,81	
COSTO DE VENTAS DIRECTA				1027738,81		
COSTO DE VENTAS DIRECTA			1027738,81			
COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACION		1027738,81				
Costo de Ventas	1027738,81					
GASTOS						69093,15
GASTOS GENERALES					69093,15	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				69093,15		
GASTOS ADMINISTRATIVOS			69093,15			
GASTOS ADMINST.		67926,38				
Sueldos y salarios	35662,80					
Décimo Tercer Sueldo	3108,18					
Aporte Patronal	3003,40					
Décimo Cuarto Sueldo	500,13					
Vacaciones del personal	1554,06					
Comisiones	1635,13					
Alimentación y Refrigerios	1179,94					
Transporte	1844,75					
Servicios Prestados	3698,79					
Mantenimientos y Reparaciones en Ofic.	379,46					
Honorarios a Profesionales	540,00					
Combustibles y Lubricantes	2009,91					
Matriculación de Vehículos	504,10					
Suministros de Oficina	36,57					
Arriendo de Oficina	300,00					
Gastos de Movilización	27,90					

Mantenim.y Reparac. Equipos de Oficina	5,00
Mantenim.y Reparac.Vehiculos	2495,12
Hospedaje	944,76
Impuestos	37,58
Aviso Publicitario	90,00

LIDENAR S.A.

Pagina: 2
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Marzo del 2011

Servicios de transporte	1510,00			
Asesoría y mant. de equ.computo	26,88			
Gastos de Viaje	757,42			
Intereses Bancarios	3752,47			
Comisiones y gastos bancarios	1411,54			
Intereses y Multas Instituciones	329,91			
GASTOS VARIOS		1166,77		
Seguros de vehículo	1166,77			
GASTOS VARIOS	497,71			
DEPRECIACION				2,595.06
DEPRECIACION ACTIVOS			2,595.06	
DEP. VEHICULOS		2,595.06		
Depreciación Vehículos	2,595.06			

TOTAL INGRESOS	1,133,080.52
TOTAL COSTOS	1,027,738.81
TOTAL GASTOS	69,093.15
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	36,248.56

Gerente General

Contador General

LIDENAR S.A.

Pagina: 1
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 30 de Abril del 2011

RESULTADOS						1385228,32
VENTAS MERCADO LOCAL					1385228,32	
VENTAS DIRECTA				1385228,32		
VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS			1385357,63			
VENTAS TARIFA 12%		1385357,63				
Ventas	1385357,63					
OTROS INGRESOS			-129,31			
OTROS INGRESOS		-129,31				
Descuento en Ventas	-129,31					
COSTO DE VENTAS						1259437,64
COSTO DE VENTAS DIRECTA					1259437,64	
COSTO DE VENTAS DIRECTA				1259437,64		
COSTO DE VENTAS DIRECTA			1259437,64			
COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACION		1259437,64				
Costo de Ventas	1259437,64					
GASTOS						99237,59
GASTOS GENERALES					99237,59	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				99237,59		
GASTOS ADMINISTRATIVOS			99237,59			
GASTOS ADMINST.		98070,82				
Sueldos y salarios	51990,97					
Décimo Tercer Sueldo	4468,87					
Aporte Patronal	4987,28					
Décimo Cuarto Sueldo	698,13					
Vacaciones del personal	2234,39					
Comisiones	1635,13					
Alimentación y Refrigerios	1837,19					
Transporte	1940,29					
Servicios Prestados	3931,55					
Mantenimientos y Reparaciones en Ofic.	379,46					
Honorarios a Profesionales	540,00					
Combustibles y Lubricantes	2595,34					
Matriculación de Vehículos	504,10					
Flete Exterior	1215,10					
Almacenaje Mercadería Aduana	103,10					
Suministros de Oficina	79,43					

Arriendo de Oficina	1500,00			
Manejo de Carga Aduana	1136,98			
Gastos de Movilización	28,50			
Mantenim.y Reparac. Equipos de Oficina	5,00			
Mantenim.y Reparac.Vehiculos	2787,69			

LIDENAR S.A.

Pagina: 2
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 30 de Abril del 2011

Servicio Técnico	22,50			
Hospedaje	1381,44			
Impuestos	37,58			
Aviso Publicitario	90,00			
Servicios de transporte	1510,00			
Uniformes para empleados	535,71			
Asesoría y mant. de equ.computo	26,88			
Gastos de Viaje	948,12			
Intereses Bancarios	6155,09			
Comisiones y gastos bancarios	1609,16			
Intereses y Multas Instituciones	329,91			
GASTOS VARIOS		1166,77		
Seguros de vehículo	1166,77			
GASTOS VARIOS	497,71			
DEPRECIACION				2,595.06
DEPRECIACION ACTIVOS			2,595.06	
DEP. VEHICULOS		2,595.06		
Depreciación Vehículos	2,595.06			

TOTAL INGRESOS	1,385,228.32
TOTAL COSTOS	1,259,437.64
TOTAL GASTOS	99,237.59
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	26,553.09

Gerente General

Contador General

LIDENAR S.A.

Pagina: 1
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Mayo de 2011

RESULTADOS				2,018,290.46
VENTAS MERCADO LOCAL			2,018,290.46	
VENTAS DIRECTA		2,018,290.46		
VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS		2,019,427.55		
VENTAS TARIFA 12%	2,019,427.55			
Ventas	2,019,427.55			
OTROS INGRESOS		-1,137.09		
OTROS INGRESOS		-1,137.09		
Descuento en Ventas	-1,137.09			
COSTO DE VENTAS				1,830,613.03
COSTO DE VENTAS DIRECTA			1,830,613.03	
COSTO DE VENTAS DIRECTA		1,830,613.03		
COSTO DE VENTAS DIRECTA		1,830,613.03		
COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACION	1,830,613.03			
Costo de Ventas	1,830,613.03			
GASTOS				82,788.88
GASTOS GENERALES			80,193.82	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			80,193.82	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		80,193.82		
GASTOS ADMINST.		79,027.05		
Sueldos y salarios	30,626.97			
Decimo Tercer Sueldo	2,521.88			
Aporte Patronal	3,222.57			
Decimo Cuarto Sueldo	496.13			
Vacaciones del personal	1,360.88			
Comisiones	1,635.13			
Alimentacion y Refrigerios	1,934.87			
Transporte	2,152.29			
Servicios Prestados	4,297.80			
Mantenimientos y Reparaciones en Ofic.	549.10			
Honorarios a Profesionales	540.00			
Gastos Legales	65.83			
Combustibles y Lubricantes	2,979.73			
Matriculacion de Vehiculos	646.22			

LIDENAR S.A.

Pagina: 2
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Mayo de 2011

Flete Exterior	3,009.28		
Almacenaje Mercaderia Aduana	135.24		
Suministros de Oficina	127.43		
Arriendo de Oficina	1,500.00		
Manejo de Carga Aduana	1,754.97		
Gastos de Movilizaci®n	28.50		
Mantenim.y Reparac. Equipos de Oficina	5.00		
Mantenim.y Reparac.Vehiculos	2,980.78		
Servicio Tecnico	22.50		
Hospedaje	1,517.44		
Impuestos	37.58		
Servicios de transporte	1,510.00		
Uniformes para empleados	993.75		
Asesoria y mant. de equ.computo	26.88		
Gastos de Viaje	1,070.80		
GASTOS NAVIDE¥OS	365.78		
PUBLICIDAD	350.00		
Intereses Bancarios	7,806.39		
Comisiones y gastos bancarios	1,927.71		
Intereses y Multas Instituciones	329.91		
GASTOS VARIOS		**1,166.77**	
Seguros de vehiculo	1,166.77		
GASTOS VARIOS	497.71		
DEPRECIACION			**2,595.06**
DEPRECIACION ACTIVOS			**2,595.06**
DEP. VEHICULOS			**2,595.06**
Depreciaci¢n Vehiculos	2,595.06		

TOTAL INGRESOS	2,018,290.46
TOTAL COSTOS	1,830,613.03
TOTAL GASTOS	82,788.88
(+) UTILIDAD / (-)PERDIDA NETA	104,888.55

Gerente General

Contador General

LIDENAR S.A.

Pagina: 1
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Junio del 2011

RESULTADOS						2669561,99
VENTAS MERCADO LOCAL					2669561,99	
VENTAS DIRECTA				2669561,99		
VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS			2669561,99			
VENTAS TARIFA 12%		2669561,99				
Ventas	2671549,43					
Ventas Equipos	576,96					
OTROS INGRESOS			-2564,40			
OTROS INGRESOS		-2564,40				
Descuento en Ventas	-2564,40					
COSTO DE VENTAS						2421919,91
COSTO DE VENTAS DIRECTA					2421919,91	
COSTO DE VENTAS DIRECTA				2421919,91		
COSTO DE VENTAS DIRECTA			2421919,91			
COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACION		2421919,91				
Costo de Ventas	2421404,75					
Costo de Ventas-Equipos Internet	515,16					
GASTOS						170682,05
GASTOS GENERALES					168086,99	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				168086,99		
GASTOS ADMINISTRATIVOS			168086,99			
GASTOS ADMINST.		166920,22				
Sueldos y salarios	79162,95					
Decimo Tercer Sueldo	6733,22					
Aporte Patronal	8288,70					
Decimo Cuarto Sueldo	1094,13					
Vacaciones del personal	3366,54					
Comisiones	1635,13					
Alimentacion y Refrigerios	6584,36					
Transporte	3473,60					
Servicios Prestados	6538,06					
Telefono	148,00					
Mantenimientos y Reparaciones en Ofic.	843,17					
Energia Electrica	7,67					
Honorarios a Profesionales	573,93					
Gastos Legales	537,32					

Combustibles y Lubricantes	4292,54
Matriculación de Vehículos	835,63
Flete Exterior	8384,18
Almacenaje Mercadería Aduana	457,55
Suministros de Oficina	270,34

LIDENAR S.A.

Pagina: 2
Fecha: 2011.06.07
Hora: 09:22:00
Usuario: HAGUILAR

Estado de Resultados

Al 31 de Junio del 2011

Arriendo de Oficina	2700,00			
Manejo de Carga Aduana	5499,41			
Gastos de Movilización	28,50			
Mantenim. y Repar.Equip Comunicación	84,90			
Mantenim.y Reparac. Equipos de Oficina	5,00			
Mantenim.y Reparac.Vehiculos	3918,30			
Servicio Técnico	22,50			
Hospedaje	1933,79			
Impuestos	37,58			
Gastos Varios en Puerto	1550,58			
Aviso Publicitario	90,00			
Servicios de transporte	1510,00			
Uniformes para empleados	2151,75			
Asesoria y mant. de equ.computo	26,88			
Gastos de Viaje	1070,80			
PUBLICIDAD	359,72			
Intereses Bancarios	9238,50			
Comisiones y gastos bancarios	2219,33			
Intereses y Multas Instituciones	329,91			
GASTOS VARIOS		1166,77		
Seguros de vehículo	1166,77			
GASTOS VARIOS	497,71			
DEPRECIACION			2,595.06	
DEPRECIACION ACTIVOS		2,595.06		
DEP. VEHICULOS	2,595.06			
Depreciación Vehículos	2,595.06			

TOTAL INGRESOS	2,669,561.99
TOTAL COSTOS	2,421,919.91
TOTAL GASTOS	170,682.05
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	76,960.03

Gerente General

Contador General