



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

"Auditoría de gestión a Multicréditos Compañía Limitada de la  
ciudad de Loja, del 1 de enero al 31 de diciembre del año  
2010"

Trabajo de fin de carrera previo a  
la obtención del título de Ingeniero  
en Contabilidad y Auditoría.

### **AUTOR**

Tatiana del Carmen Atarihuana Sotomayor

### **DIRECTOR**

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

2012

Dra. María Augusta Solano de la Sala

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera “AUDITORÍA DE GESTIÓN A MULTICRÉDITOS  
CÍA LTDA” realizado por la estudiante Tatiana del Carmen Atarihuana Sotomayor ha sido  
orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, junio del 2012

.....

Dra. María Augusta Solano de la Sala

## **Declaración y cesión de derechos**

“ Yo Tatiana del Carmen Atarihuana Sotomayor declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....  
Tatiana del Carmen Atarihuana Sotomayor  
AUTORA

## AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....

Tatiana del Carmen Atarihuana Sotomayor

## **DEDICATORIA**

Gracias a Dios por permitirme llegar a la culminación de este nuevo proyecto,  
a mi esposo Aníbal por su apoyo y comprensión,  
a mis padres Darwin (+) y Moraima por su esfuerzo y confianza en mi depositada,  
a mis hermanos Vinicio, Paulina, Krosby y Sandy  
por sus consejos y sus buenos deseos

Tatiana

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus directivos y docentes, que con su respaldo, estímulo y asesoramiento, me brindaron la oportunidad de seguir creciendo intelectual y profesionalmente.

De manera especial a la Doctora María Augusta Solano de la Sala, Catedrático de la Carrera de Contabilidad y Auditoría quien con sus conocimientos y asesoría se ha convertido en la guía para la elaboración de este trabajo.

También expreso mi gratitud al Señor Gerente y funcionarios de Multicréditos Cía. Ltda., por proporcionarme la información requerida para mi investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen ejecutivo.....	x

### CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

1.1. Descripción de la compañía.....	1
1.2. Base legal.....	1
1.3. Organigrama estructural y funcional.....	2
1.4. Plan estratégico.....	3
1.4.1. Misión.....	3
1.4.2. Visión.....	3
1.4.3. Valores Corporativos.....	3
1.4.4. Objetivos.....	4

### CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Auditoría de gestión.....	5
2.2. Proceso de la auditoría de gestión .....	6
2.2.1. Conocimiento preliminar.....	7
2.2.2. Planificación.....	7
2.2.3. Ejecución.....	8
2.2.4. Comunicación de resultados .....	9
2.2.5. Seguimiento.....	9
2.3. Indicadores para la auditoría de gestión .....	10
2.3.1. Clasificación de los indicadores de gestión.....	11
2.3.2. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	11
2.3.3. Manejo y presentación de indicadores.....	13
2.3.4. Características de los indicadores.....	14
2.4. Herramientas para la auditoría de gestión .....	15
2.4.1. Equipo multidisciplinario.....	15

2.4.2.	Control interno .....	16
2.4.2.1.	Ambiente de control interno .....	17
2.4.2.2.	La valoración del riesgo.....	18
2.4.2.3.	Las actividades de control.....	18
2.4.2.4.	La información y comunicación. ....	19
2.4.2.5.	Actividades de monitoreo o supervisión.....	19
2.4.3.	Métodos de evaluación.....	20
2.4.3.1.	Cuestionario.....	20
2.4.3.2.	Flujogramas.....	20
2.4.3.3.	Descriptivo o narrativo.....	22
2.4.3.4.	Matrices.....	22
2.4.3.5.	Combinación de métodos.....	22
2.4.4.	Riesgos de auditoria de gestión.....	22
2.4.5.	Muestreo en la auditoria de gestión.....	24
2.4.5.1.	De apreciación o no estadístico.....	24
2.4.5.2.	Estadístico.....	24
2.4.6.	Evidencias suficientes y competentes.....	25
2.4.6.1.	Elementos.....	25
2.4.6.2.	Clases.....	25
2.4.6.3.	Confiabilidad.....	26
2.4.7.	Técnicas utilizadas .....	26
2.4.7.1.	Ocular.....	26
2.4.7.2.	Verbal.....	27
2.4.7.3.	Escrita .....	27
2.4.7.4.	Documental.....	28
2.4.7.5.	Física.....	28
2.4.8.	Papeles de trabajo .....	30
2.4.9.	Marcas de auditoría.....	32
2.5.	Cuadro de mando integral .....	34
2.5.1.	Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral.....	37
2.5.2.	Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral.....	37

### CAPITULO 3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

3.1.	Conocimiento preliminar.....	38
3.2.	Planificación.....	45

3.3. Ejecución.....	52
3.4. Comunicación de resultados.....	92

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	100
Bibliografía.....	
Anexos	

## **Resumen ejecutivo**

La auditoría de gestión aplicada a Multicréditos Compañía Limitada periodo comprendido 1 de enero 31 de diciembre de 2010, se realizó con la finalidad de: evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad del uso de los recursos disponibles y el logro de los objetivos de la compañía.

El capítulo uno presenta un conocimiento integral del objeto o razón social de la compañía, procurando dar mayor énfasis en su actividad principal; el segundo capítulo conceptualiza los diferentes fundamentos de auditoría de gestión; el capítulo tercero desarrolla el procedimiento de la auditoría; visita preliminar para conocer el lugar en donde se desarrollan las actividades, obtener y analizar toda la información para de esta forma comprender la actividad principal y tener elementos suficientes para realizar la planificación de la auditoría. Los indicadores de gestión se aplicaran para establecer el cumplimiento de metas. Se generará evidencia necesaria en cantidad y calidad, misma que se obtiene a través de la aplicación de los papeles de trabajo. El producto será un informe final que contiene los hallazgos.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO 1

## ANTECEDENTES DE LA

## COMPAÑÍA

## **1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA**

### **1.1. Descripción de la compañía**

Multicréditos Cía. Ltda., es una compañía familiar creada mediante acta de escritura pública el día 22 de septiembre del año 2008. Tiene por objeto y finalidad la comercialización y distribución de artículos del hogar y oficina al contado y a crédito.

Se inicio con un capital social de setecientos dólares de los Estados Unidos de América que han sido pagados en su totalidad. El mismo está representado por certificados de aportación y esta constituido en la siguiente forma: el Ing. Alberto Curimilma con seiscientos noventa y tres participaciones de un dólar cada una, que corresponden al 99% y la Sra. Jacqueline Curimilma con siete participaciones de un dólar cada una que corresponde al 1% del total de la compañía.

### **1.2. Base legal**

Multicréditos se encuentra domiciliado en la provincia de Loja, cantón del mismo nombre, se constituyó legalmente mediante Escritura de Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada el día 22 de septiembre del 2008

Multicréditos, para la realización de las actividades comerciales, se encuentra regulada por las siguientes leyes:

**Constitución de la República del Ecuador.-** La Constitución de la República del Ecuador, también denominada habitualmente como Constitución Política del Ecuador, es la norma suprema de la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de ésta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica.<sup>1</sup>

**Ley de Régimen Tributario.-** La Ley de Régimen Tributario Interno es aquella que regula la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Constitución de la República del Ecuador, Consultado el 15-04-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Rep%C3%ABlica\\_del\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_la_Rep%C3%ABlica_del_Ecuador)

<sup>2</sup> Ley de régimen tributario, Consulta 15-04-2011, [http://www.taxsupport.com.ec/pdfs/ley\\_tibutario.pdf](http://www.taxsupport.com.ec/pdfs/ley_tibutario.pdf)

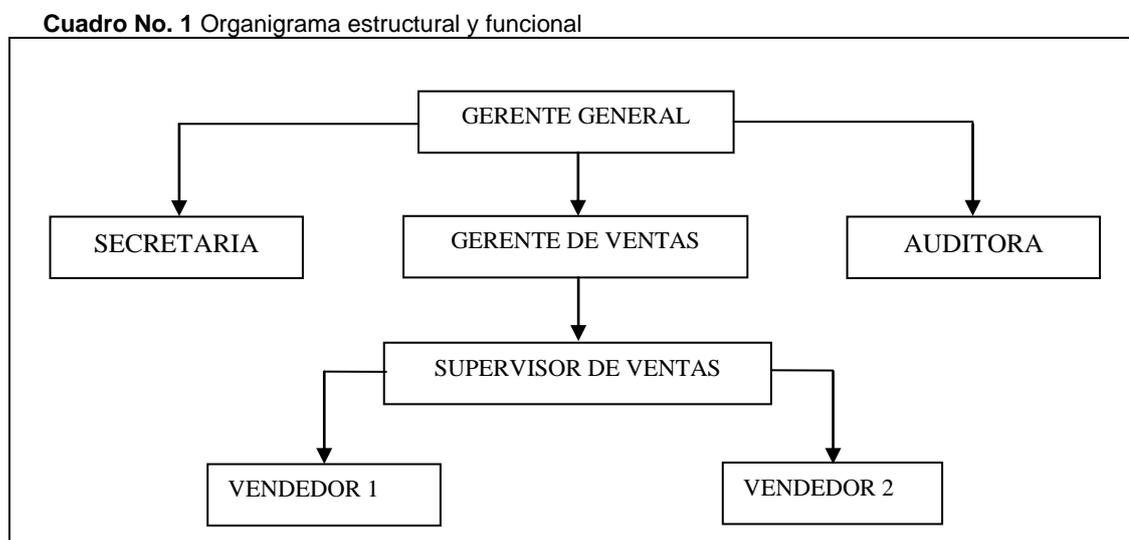
**Código de trabajo.-** Es el documento jurídico laboral que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.<sup>3</sup>

**Código de comercio.-** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos o contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.<sup>4</sup>

**Principios de contabilidad generalmente aceptados.-** Conocidos como (PCGA) son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contables.

### 1.3. Organigrama estructural y funcional

No existe un organigrama establecido por parte de la compañía, por lo que me permito sugerir el siguiente:



**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La autora

<sup>3</sup> Ministerio de trabajo, Consultado el 05-03-2011, <http://www.mintrabajo.gob.gt:8080/org/preguntas-frecuentes/que-es-el-codigo-de-trabajo>

<sup>4</sup> Código de Comercio, Consultado el 05-03-2011, [http://www.ecamcham.com/consulting/codigo\\_de\\_comercio.pdf](http://www.ecamcham.com/consulting/codigo_de_comercio.pdf)

<sup>5</sup> Principios de contabilidad generalmente aceptados, Consultado el 15-04-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_Contabilidad\\_Generalmente\\_Aceptados](http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_Contabilidad_Generalmente_Aceptados)

## 1.4. Plan estratégico

La compañía no tiene una misión y visión definida por lo que en base a su objeto y finalidad me permito sugerir lo siguiente:

### 1.4.1. Misión

Facilitamos bienes y servicios de calidad a través del financiamiento directo para beneficio y en la comodidad de los hogares ecuatorianos.

### 1.4.2. Visión

Ser líderes en la comercialización directa de bienes y servicios para el mercado nacional.

### 1.4.3. Valores corporativos

- **Clientes:** capitalizar la confianza lograda por nuestra trayectoria y experiencia brindando un excelente servicio que garantice la satisfacción de nuestros clientes
- **Honestidad y transparencia:** son la base de la relación con nuestros clientes y proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.
- **Cumplimiento:** mediante la realización de nuestra labor con compromiso y acorde con las características de control de calidad.
- **Agilidad:** la facilidad y soltura con las cuales nos desarrollamos en nuestras labores y funciones, atendiendo de manera fluida, satisfactoria y confortable a nuestros clientes.
- **Servicio:** el personal en la atención al cliente refleja el entusiasmo, la vocación y el sentido de satisfacción propio por la asistencia a los demás.

- **Compromiso:** surge de la convicción personal y profesional en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada miembro de Multicréditos.
- **Excelencia:** todo el personal es altamente calificado, capacitado y especializado en su labor, para ofrecer al cliente los mejores resultados buscando la excelencia.

#### 1.4.4. Objetivos

##### Objetivo general

- Comercializar y vender de manera directa bienes y servicios para el mercado nacional, ofreciendo productos de calidad y así posicionarnos como líderes en el mercado.

##### Objetivos específicos

- Incrementar el nivel de conocimiento del negocio en todo el personal.
- Lograr el manejo eficiente de todos los recursos con los que cuenta la compañía.
- Incrementar el nivel de ventas. y por ende la cartera de clientes.
- Determinar el grado de satisfacción de nuestros clientes para así lograr una fidelidad hacia nuestra compañía.
- Aumentar la cartera de clientes y lograr fidelidad hacia nuestros productos.

## CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

## 2. MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 2.1. Auditoría de gestión

Dentro de la literatura nos podemos encontrar con distintos conceptos de auditoría, sin embargo las variaciones entre uno y otro están dadas ya sea por el tipo de auditoría o el enfoque de cada una de ellas.

La auditoría de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Este tipo de auditoría se dirige, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomaron como base, los siguientes elementos:

#### ❖ **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

#### ❖ **Eficiencia**

El trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realiza su gestión.

#### ❖ **Eficacia**

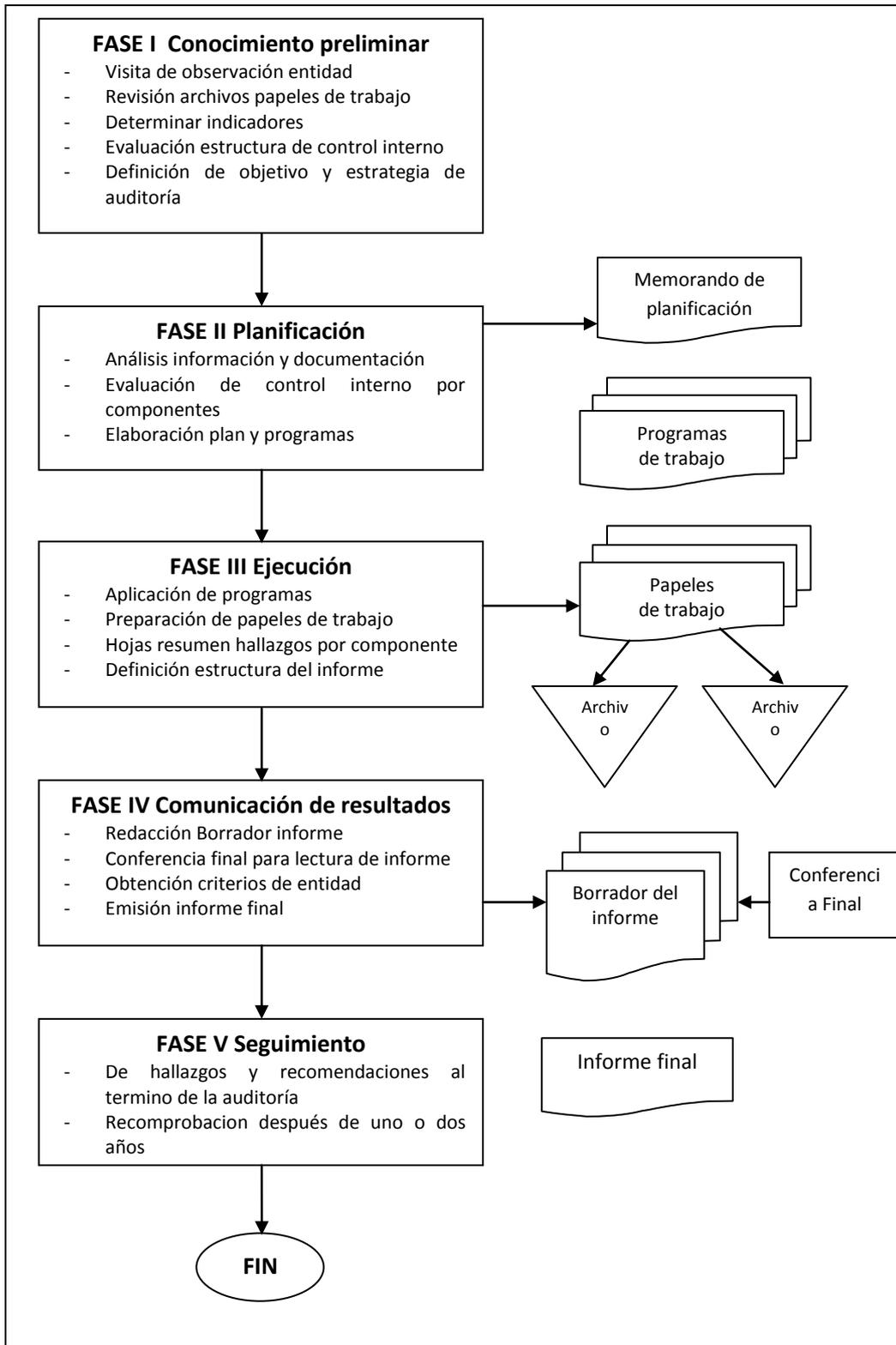
Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que el auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Definición de auditoría de gestión, Consultado 28-04-2011, [http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/AuditorAuditor%C3%ADa/06\\_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG\\_04DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/AuditorAuditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm)

## 2.2. Proceso de la auditoría de gestión

Cuadro No. 2 Flujoograma del proceso de auditoría de gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría general del Estado. Año 2002

Elaboración: La Autora

### **2.2.1. Conocimiento preliminar**

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

Dentro de las actividades principales tenemos las siguientes:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones.
- 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.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con los resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
- Detectar las 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.
- Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar los componentes relevantes para la evaluación de control interno.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

### **2.2.2. Planificación**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los

procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen

Como principales actividades tenemos:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida de la fase anterior.
- Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, preparan un memorando de planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den repuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse

### **2.2.3. Ejecución**

Aquí 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.

Tenemos las siguientes actividades:

- 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, etc.
- Preparación de los papeles de trabajo.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
- 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.

#### **2.2.4. Comunicación de resultados**

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo a control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacia en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio el 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 la entidad auditada.

Tenemos las siguientes actividades principales:

- 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.
- Comunicación de los 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 mas alto nivel relacionados con el examen.

#### **2.2.5. Seguimiento**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos, y en su ausencia los externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Tenemos las siguientes actividades principales:

- Comprobar hasta que punto la administración fue receptiva de los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectuar el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

### 2.3. Indicadores para la auditoría de gestión<sup>7</sup>

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, comparar y evaluar cuantitativamente las variables asociadas a las metas en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares.

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

#### **CONTROL INTERNO + INDICADORES = CONTROL**

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

El uso de indicadores en la auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

<sup>7</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 82-93), Quito

### **2.3.1. Clasificación de los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión se agrupan bajo tres categorías:

#### **1. Indicadores de eficacia**

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

#### **2. Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el ¿cómo? se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

#### **3. Indicadores de calidad**

Como elemento de gestión se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio.

### **2.3.2. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores<sup>8</sup>**

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se

---

<sup>8</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 94), Quito

quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración, se puede aplicar la siguiente metodología:

**a. Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir**

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra ubicada en el nivel político-estratégico, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

**b. Definición del objetivo que se persigue con el indicador**

Otro aspecto importante, es aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿qué se pretende medir?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

**c. Determinación de la fuente de los datos**

Otro aspecto importante es establecer en forma anticipada de donde se obtendrá la información que permita obtener el indicador: del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso, cualesquiera que sea la fuente de origen de los datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

**d. Análisis de información**

Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

**e. Determinación de la periodicidad del medidor**

Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador como del evaluado.

**f. Identificación del receptor del informe de gestión**

Se deben establecer claramente los usuarios del informe de gestión, ya sea que pertenezcan al nivel de gestión estratégico, logístico o táctico, es decir, se debe determinar quienes usarán la información en la toma de decisiones.

**g. Revisión de los indicadores**

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.

**h. Usuarios de la información fuente**

Así como el conocimiento de la fuente de información es importante, de la misma manera también lo es establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

**2.3.3. Manejo y presentación de indicadores**

Las escalas de medición son una caracterización de los objetivos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa. Su construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios que pueden ser positivos, negativos o neutrales y que nos van a expresar la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada.

Cualquiera sea la escala que se decida emplear, debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez.<sup>9</sup>

- ◆ **Confiabilidad:** Se refiere a su capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o más veces, a un mismo conjunto de

---

<sup>9</sup> FRANKLIN F. Enrique Benjamín, (2001), *Auditoría Administrativa*, (pp 152), México: McGraw-Hill

objetos (obtener los mismos valores o la misma jerarquización de un grupo de personas). Hablar de confiabilidad, en este caso, implica también los conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad, precisión y predictibilidad.

- ◆ **Validez:** Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

Además es muy importante que los indicadores sean de fácil entendimiento y análisis, a fin de que se convierta en una herramienta imprescindible para la organización, para esto hay algunas formas de presentación de los indicadores:

- ❖ **Graficas.-** Son representaciones que permiten comparar datos y muestran los cambios producidos a lo largo del periodo.
- ❖ **Tablas.-** Son aquellas que nos permiten ordenar gran cantidad de datos en un espacio reducido, lo cual facilita una mejor visualización de los mismos. Las tablas pueden contener tanto información cualitativa como cuantitativa, ordenada por rubros o categorías bajo una presentación de doble entrada. El procesamiento básico de la información se expresa en frecuencias o porcentajes. Es básicamente un instrumento-resumen.
- ❖ **Gráficos con seguimiento.-** Es un mecanismo de control y transparencia. Permite conocer de manera ágil y visual el progreso o no del indicador.
- ❖ **Gráficos de control.-** Es un gráfico en el cual se representan los valores de algún tipo de medición realizada durante el funcionamiento de un proceso continuo, y que tiene como objetivo controlar dicho proceso.

#### 2.3.4. Características de los indicadores<sup>10</sup>

##### ➤ **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

---

<sup>10</sup> Indicadores de gestión, Consultado el 28-04-2011, <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

➤ **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

➤ **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

➤ **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

➤ **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

➤ **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

## **2.4. Herramientas para la auditoría de gestión**

### **2.5.3. Equipo multidisciplinario<sup>11</sup>**

Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

---

<sup>11</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 42), Quito

### ❖ **Audidores**

De este grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la auditoría de gestión, así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de un 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 incluso participar desde la fase de conocimiento preliminar.

Es importante recalcar, que esta participación no es en calidad de apoyo como se concibe en la auditoría tradicional, sino que el especialista debe ser uno de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, con la participación a tiempo completo y requerido.

#### **2.4.1. Control interno<sup>12</sup>**

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de para la auditoría de gestión como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa general.

---

<sup>12</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 43 - 53), Quito

#### 2.4.1.1. Ambiente de control interno

El ambiente de control interno establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- a) **Integridad y valores éticos.**- Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una “cultura corporativa” expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes.
- b) **Autoridad y responsabilidad.**- Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.
- c) **Estructura organizacional.**- Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos a nivel de institución.
- d) **Políticas de personal.**- Se refiere a las practicas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los

niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relaciona con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

#### **2.4.1.2. La valoración del riesgo**

Es la identificación de la identidad y el análisis de los riesgos más importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cual es el nivel de riesgo aceptable.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- a) Externos:** los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
  
- b) Internos:** las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

#### **2.4.1.3. Las actividades de control**

Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo. Ésta consisten en las políticas y procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas

necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Las actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, las salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

#### **2.4.1.4. La información y comunicación**

La información y comunicación representa la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de tal naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesitan en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y sus otras funciones.

#### **2.4.1.5. Actividades de monitoreo o supervisión**

La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieren. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, y promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- a. Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- b. De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,

c. Mediante la combinación de ambas modalidades.

## **2.4.2. Métodos de evaluación<sup>13</sup>**

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

### **2.4.2.1. Cuestionario**

Son diseñados a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la compañía bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente resulten no aplicables, en este caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

### **2.4.2.2. Flujogramas**

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

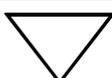
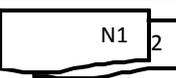
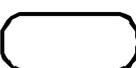
Para su preparación se debe seguir los siguientes pasos:

---

<sup>13</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 55-60), Quito

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar en flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

**Cuadro No. 3** Simbología del flujograma

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	Proceso
	Proceso con control
	Decisión
	Documento
	Documento pre numerado
	Registros (libros, hojas)
	Tarjeta perforada
	Papel perforado
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema
	Actualizar la información
	Se toma información
	Se toma y actualiza información
	Documento (cuando se va a distribuir)
	Conector
	Inicio o fin

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión. Contraloría General del Estado

**Elaboración:** La Autora

#### **2.4.2.3. Descriptivo o narrativo**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que esta evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema

#### **2.4.2.4. Matrices**

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- a) Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de función que desempeñan.
- b) Evaluación colateral de control interno.

#### **2.4.2.5. Combinación de métodos**

Ninguno de los métodos por si solos, permite la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de ambos.

Para aplicación del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos

#### **2.4.3. Riesgos de auditoría de gestión<sup>14</sup>**

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 la auditoría deberá planificarse de tal modo que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

---

<sup>14</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 61-63), Quito

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

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

- a) Riesgo inherente:** de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- b) Riesgo de control:** de que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.
- c) Riesgo de detección:** de que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Además es importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de bienes activos o imagen pública.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas.
4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad.
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría, a mayor tamaño, mayores riesgos.
6. 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.
7. 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

#### **2.4.4. Muestreo en la auditoría de gestión<sup>15</sup>**

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. Tiene los siguientes objetivos:

- a. Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b. 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 riesgo, tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra, el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

El tamaño de la muestra esta condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

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

##### **2.4.4.1. 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 subjetivas; 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.

##### **2.4.4.2. Estadístico**

Aplica técnicas estadísticas para la selección y evaluación de las muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo permite al auditor:

---

<sup>15</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 63-65), Quito

- Diseñar una muestra eficiente.
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y,
- Evaluar los resultados de la muestra.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección y evaluación de resultados.

#### **2.4.5. Evidencias suficientes y competentes <sup>16</sup>**

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

##### **2.4.5.1. Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa).

- a) Evidencia suficiente.- cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) Evidencias competentes.- cuando, de acuerdo a su calidad son válidas y relevantes.

##### **2.4.5.2. Clases**

- a) Física.- que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

---

<sup>16</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 66-67), Quito

- c) Documental.- son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- d) Analítica.- es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### **2.4.5.3. Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía según la fuente que la origina.

### **2.4.6. Técnicas utilizadas** <sup>17</sup>

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación, definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

#### **2.4.6.1. Ocular**

**Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: ejecución y comunicación de resultados.

**Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos,

---

<sup>17</sup> Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, (pp 67-71), Quito

materiales, etc. Fases: 1 conocimiento preliminar, 2 planificación y 3 ejecución.

**Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

#### **2.4.6.2. Verbal**

**Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

**Entrevista.-** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

**Encuesta.-** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 ejecución.

#### **2.4.6.3. Escrita**

**Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 conocimiento preliminar, 2 planificación, 3 ejecución y 5 seguimiento.

**Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la

información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 ejecución.

**Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 ejecución.

**Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 ejecución.

#### **2.4.6.4. Documental**

**Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

**Cálculo.-** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 ejecución.

**Revisión selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

#### **2.4.6.5. Física**

**Inspección.-** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia

y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

**Verificación.-** Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 planeamiento y 3 ejecución.

**Investigación.-** Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 conocimiento preliminar, 2 planificación, 3 ejecución y 5 seguimiento.

**Evaluación.-** Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la fase 5 comunicación de resultados.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

**Síntomas.-** Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 conocimiento preliminar, 2 planificación y 3 ejecución.

**Intuición.-** Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

**Sospecha.-** Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

**Síntesis.-** Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución.

**Muestreo estadístico.-** Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 ejecución.

#### **2.4.7. Papeles de trabajo**

Se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarios:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.

- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

a) Archivos actuales.- los documentos de trabajo contenidos en estos archivos respaldan el trabajo de los auditores referente a un año en particular.

A cada documento del archivo se le asigna un número índice y la información se integra a través de un sistema de referencias cruzadas.

b) Archivo permanente o continuo.- su finalidad se puede resumir en los puntos siguientes:

1) Refrescar la memoria de los auditores sobre las cuentas aplicables en un periodo de muchos años.

2) Ofrecer a los nuevos miembros del personal un resumen rápido de las políticas y de la organización.

3) Conservar los documentos de trabajo referentes a cuentas que muestran relativamente pocos cambios o ninguno, eliminando así la necesidad de prepararlos año tras año.<sup>18</sup>

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

#### **2.4.8. Marcas de auditoría**

Conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

---

<sup>18</sup> *Principios de Auditoría*, (decimo cuarta edición pp 142-144), México; McGraw-Hill Interamericana

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría, las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado, las marcas preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

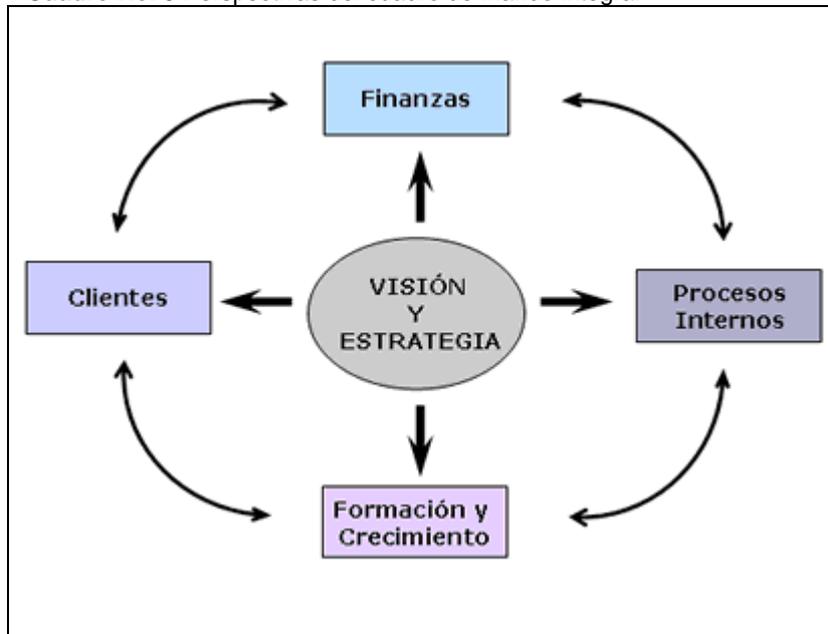
**Cuadro No. 4** Marcas de auditoría

<b>Marca</b>	<b>Significado</b>
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documentos
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas correctas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
Σ	Totalizado
⊙	Conciliado
⊘	Circularizado
Ψ	Inspeccionado

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
**Elaboración:** La Autora

## 2.5. Cuadro de mando integral

Cuadro No. 5 Perspectivas del cuadro de mando integral



**Fuente:** Cuadro de mando integral, Consultado el 20-05-2011, [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)  
**Elaboración:** La Autora

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una compañía y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la compañía y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Cuadro de mando integral, Consultado el 20-05-2011, [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

## 👉 **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma, valor económico agregado (EVA), retorno sobre capital empleado (ROCE), margen de operación, ingresos, rotación de activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Índice DuPont.
- ✓ Índice de rendimiento del capital invertido.

## 👉 **Perspectiva del cliente**

La perspectiva de clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una compañía, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- ✓ Satisfacción de clientes
- ✓ Desviaciones en acuerdos de servicio
- ✓ Reclamos resueltos del total de reclamos
- ✓ Incorporación y retención de clientes.

## ☞ **Perspectiva de procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la compañía de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- a) Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- b) Procesos de gestión de clientes: Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- c) Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- d) Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

## ☞ **Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje**

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- ✓ Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- ✓ Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.

- ✓ Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la compañía, entre otros.<sup>20</sup>

### **2.5.1. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral**

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la compañía, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la compañía, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

### **2.5.2. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral**

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la compañía está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

---

<sup>20</sup> Cuadro de mando integral, Conceptos principales, Consultado el 20-05-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#Conceptos\\_principales](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Conceptos_principales)

# CAPÍTULO 3

## EJECUCIÓN DE LA

## AUDITORÍA

### 3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

#### 3.1 Fase I Conocimiento preliminar

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Orden de trabajo No.** 001-2011 UTPL

<u>OT</u> 1-1
------------------

**De:** Dra. María Augusta Solano de la Sala

**Para:** Tatiana Atarihuana

**Fecha:** 10 de Marzo del 2011

**Asunto:** Ejecución de la auditoría de gestión a Multicréditos Compañía Limitada. en el periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

De conformidad con las disposiciones reglamentarias y en cumplimiento a un requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, se designa a usted como Jefe Auditor para que proceda a realizar la Auditoría de Gestión a la Compañía Multicréditos Cía. Ltda. En el periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos de la auditoría estarán orientados a:

- ✓ Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la compañía,
- ✓ Contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.
- ✓ Formular recomendaciones dirigidas a mejorar las actividades de control interno y promover su eficiencia.

El tiempo estimado para la presente auditoría será de 180 días, al término del presente trabajo, se servirá presentar el informe correspondiente.

Atentamente

Dra. María Augusta Solano de la Sala  
SUPERVISOR DE EQUIPO

## Notificación

Loja 14 de de marzo del 2011

Ingeniero

Alberto Curimilma

GERENTE MULTICRÉDITOS CIA LTDA.

Ciudad.

N  
1-1

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más cordial para informarle que, como es de su conocimiento se realizara la Auditoría de Gestión a la compañía Multicréditos Cía. Ltda. Por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, y por tanto es conveniente indicar que la auditora Tatiana Atarihuana permanecerá dentro de sus instalaciones para realizar dicho trabajo, ante lo cual solicito la colaboración del personal para que se proporcione la información necesaria.

Por la favorable atención que se le de a la presente, expreso mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

Tatiana Atarihuana

JEFE AUDITOR

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

## **Visita previa**

### **a) Información general**

**Nombre:** Multicréditos Compañía Limitada

**RUC:** 1191726371001

**Tipo de contribuyente:** Sociedades

### **b) Antecedentes de la compañía**

Multicréditos Compañía Limitada fue constituida mediante escritura pública el día 22 de septiembre del año 2008. Tiene como objeto y finalidad la comercialización y distribución de artículos de hogar y oficina al contado y a crédito

### **Base legal**

- Constitución de la República de Ecuador
- Ley de régimen tributario
- Código de trabajo
- Código de Comercio
- Principios de contabilidad generalmente aceptados

### **Misión**

Facilitamos bienes y servicios de calidad a través del financiamiento directo para beneficio y en la comodidad de los hogares ecuatorianos

### **Visión**

Ser líderes en la comercialización directa de bienes y servicios para el mercado nacional

### **Objetivo general**

Comercializar y vender de manera directa bienes y servicios para el mercado nacional,

ofreciendo productos de calidad y así posicionarnos como líderes en el mercado.

### **Naturaleza de la compañía**

Multicréditos Cía. Ltda., tiene como objeto principal la compra venta de electrodomésticos y artículos para la oficina en general a crédito.

### **Estructura orgánica de la compañía**

Gerente General	Sr. Alberto Curimilma
Gerente de Ventas	Sra. Katty Curimilma
Supervisor de Ventas	Sra. Gabriela Curimilma
Secretaria	Sra. Patricia Curimilma
Contadora	Srta. María E. Sánchez
Vendedor 1	Sr. Carlos Correa
Vendedor 2	Sr. Andrés Poma

### **Puntos de interés para la auditoría**

- Proceso de ventas
- Desempeño del personal
- Satisfacción del cliente

Atentamente

Dra. María Augusta Solano  
SUPERVISOR DE EQUIPO

Tatiana Atarihuana  
JEFE AUDITOR

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

## Indicadores de gestión

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Dirección:** 18 de noviembre 16-52 y Cética

**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

**Asunto:** Diseño de indicadores de gestión para Multicréditos Cía. Ltda.

- 1. Perspectiva financiera.-** Permitirá determinar la capacidad de la compañía para cumplir sus obligaciones a corto plazo y también nos ayudara a medir la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la compañía.

➤ **Índice de liquidez** =  $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

➤ **Índice de endeudamiento** =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

- 2. Perspectiva del cliente.-** Servirá para conocer el incremento la cartera de clientes en el año 2010 con respecto al año 2009 y por ende el crecimiento de las ventas.

➤ **Nivel de ventas**=  $\frac{\text{Ventas 2010} - \text{Ventas 2009}}{\text{Ventas 2010}}$

➤ **Cartera de clientes** =  $\frac{\text{Clientes 2010} - \text{Clientes 2009}}{\text{Clientes 2010}}$

➤ **Satisfacción al cliente** =  $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$

- 3. Perspectiva de procesos internos.-** Sirve para conocer que tan bien se están llevando los procesos internos con respecto al manejo adecuado de los inventarios y de las cuentas por cobrar de los cliente de la compañía.

➤ **Promedio de inventario** =  $\frac{\text{Inventario 2010}-\text{Inventario 2009}}{\text{Inventario 2010}}$

➤ **Cuentas por cobrar** =  $\frac{\text{Ctas x cobrar 2010}-\text{Ctas x cobrar 2009}}{\text{Ctas x cobrar 2010}}$

**4. Perspectiva del desarrollo de las personas.-** Permite conocer y promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, proporcionándoles un excelente ambiente de trabajo, en el que se puedan desarrollar y crecer.

➤ **Índice de clima laboral** =  $\frac{\text{Personal motivado}}{\text{Total de empleados}}$

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

## Hoja de índices

HI  
1-1

Denominación	Índice
Conocimiento empresarial	C.I.
Proceso de ventas al contado	P.V.C.
Proceso de ventas a crédito	P.V.CR.
Desempeño del personal	D.P.
Orden de trabajo	O.T.
Planificación preliminar	P.P.
Cuestionario de control interno	C.C.I.
Programas de evaluación	P.E.
Hoja de índices	H.I.
Cédula narrativa	C.N.
Notificación	N

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

### 3.2 Fase II: Planificación

#### Plan específico

**Nombre de la compañía:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Fecha:** 10 de marzo del 2011

#### Antecedentes de la auditoría:

Con orden de trabajo 001-2011 de fecha 19 de marzo del 2011, se da inicio a la Auditoría de Gestión de Multicréditos Cía. Ltda., por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro del almacén, por disposición del gerente se procede a esta auditoría.

#### Objetivos de la auditoría

- ✓ Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la compañía.
- ✓ Contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.
- ✓ Formular recomendaciones dirigidas a mejorar las actividades de control interno y promover su eficiencia.

#### Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión a la compañía Multicréditos cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

#### Base legal de la compañía

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de régimen tributario
- Código de trabajo

- Código de Comercio
- Principios de contabilidad generalmente aceptados

### **Productos a obtenerse**

Al término de la auditoría se presentara en correspondiente informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, los mismos que serán comunicados a la gerencia de la compañía.

### **Recursos a utilizarse**

#### **❖ Humanos**

- Supervisor de equipo      Dra. María Augusta Solano de la Sala
- Jefe auditor                      Tatiana Atarihuana
- Personal                              Multicréditos Cía. Ltda.

#### **❖ Materiales**

- Resmas de papel bond
- Computador
- Cartucho de tinta negra y a color
- Lápices, borrador, esferográficos
- Fotocopias
- Documentos para el desarrollo de la auditoría

#### **❖ Económicos**

- Los gastos presentados en el desarrollo de la presente auditoría serán financiados por la aspirante al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

#### **❖ Tiempo estimado**

- El desarrollo de la presente auditoría se ejecutara en un lapso estimado de 180 días.

❖ **Fecha de inicio**

- Se iniciará el 14 de marzo del 2011

Atentamente

Dra. María Augusta Solano de la Sala  
SUPERVISOR DE EQUIPO

Tatiana Atarihuana  
JEFE AUDITOR

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

## Programa de auditoría

Multicréditos Cía. Ltda.  
1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
Conocimiento empresarial

PA  
1-4

### Objetivos:

- 1) Evaluar el grado de conocimiento de los aspectos generales de la compañía, entre todo el personal que labora en ella.
- 2) Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el proceso informativo al personal.

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Elab.	Fecha
1	Aplice cuestionarios con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el conocimiento general de la compañía.	<u>CCI</u> 6-20	TA	04/04/ 2011
2	Elabore una cédula narrativa con la finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en el conocimiento preliminar.	<u>CCI</u> 6-6	TA	11/04/ 2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	PP	TA	18/04/ 2011
4	Comunicar en el informe final los resultados obtenidos con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	<u>CCI</u> 6-20	TA	05/08/ 2011

ELABORADO POR:  
AUDITORES

REVISADO POR:  
JEFE AUDITOR

Fuente: Multicréditos Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

## Programa de auditoría

Multicréditos Cía. Ltda.  
1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
Ventas al contado

PA  
2-4

### Objetivos:

- 1) Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevada a cabo en el proceso de ventas al contado, a todas las personas involucradas en este proceso.
- 2) Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control.

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Elab.	Fecha
1	Aplice cuestionarios con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el proceso de ventas al contado	<u>CCI</u> 4-20	TA	02/05/ 2011
2	Elabore una cédula narrativa con el propósito de hacer constar los puntos débiles encontrados en la evaluación de control interno	<u>CCI</u> 4-4	TA	09/05/ 2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	PP	TA	16/05/ 2011
4	Verifique la existencia de la documentación que respalde las ventas al contado.	<u>CCI</u> 4-4	TA	20/05/ 2011
5	Comunicar en el informe final los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	<u>CCI</u> 4-20	TA	05/08/ 2011

ELABORADO POR:  
AUDITORES

REVISADO POR:  
JEFE AUDITOR

Fuente: Multicréditos Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

## Programa de auditoría

PA  
3-4

Multicréditos Cía. Ltda.

1 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ventas a crédito

### Objetivos:

- 1) Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en el proceso de ventas a crédito, a todo el personal que interviene en este proceso.
- 2) Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control.

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Elab.	Fecha
1	Aplice cuestionarios de control interno con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el proceso de ventas a crédito.	<u>CCI</u> 4-20	TA	06/06/ 2011
2	Elabore una cédula narrativa con el objetivo de indicar las deficiencias encontradas en la evaluación de control interno.	<u>CCI</u> 4-4	TA	13/06/ 2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	PP	TA	20/06/ 2011
4	Verifique la existencia de la documentación que respalde la aprobación de los créditos.	<u>CCI</u> 4-4	TA	24/06/ 2011
5	Comunicar en el informe final los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	<u>CCI</u> 4-20	TA	05/08/ 2011

ELABORADO POR:  
AUDITORES

REVISADO POR:  
JEFE AUDITOR

Fuente: Multicréditos Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

## Programa de auditoría

Multicréditos Cía. Ltda.  
1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
Desempeño del personal

PA  
4-4

### Objetivos:

- 1) Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevada a cabo por todo el personal de la compañía.
- 2) Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control.

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Elab.	Fecha
1	Aplice cuestionarios de control interno con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el desempeño del personal.	<u>CCI</u> 6-20	TA	04/07/ 2011
2	Elabore una cédula narrativa con la finalidad de indicar las deficiencias encontradas en el desempeño del personal.	<u>CCI</u> 6-6	TA	11/07/ 2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	PP	TA	18/07/ 2011
4	Verifique si el personal cumple debidamente las funciones a ellos asignada.	<u>CCI</u> 6-6	TA	21/07/ 2011
5	Compruebe la existencia de un registro adecuado de entrada y salida del personal.	<u>CCI</u> 6-6	TA	22/07/ 2011
6	Comunicar en el informe final los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	<u>CCI</u> 6-20	TA	05/08/ 2011

ELABORADO POR:  
AUDITORES

REVISADO POR:  
JEFE AUDITOR

Fuente: Multicréditos Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

### 3.3 Fase III: Ejecución

#### Universidad Técnica Particular de Loja

Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

#### Cuestionario de control interno

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Conocimiento empresarial  
**Entrevistado:** Gerente de Ventas

CCI 1-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la empresa?	/			
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la empresa?		/		
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la empresa?	/			
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		/		
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?	/			
6.-	¿Conoce Ud. si la empresa lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?	/			
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	/			
8.-	¿Se establecen metas de ventas mensuales, anuales?	/			mensuales

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Conocimiento empresarial  
**Entrevistado:** Supervisor de Ventas

CCI 2-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la compañía?	/			
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la compañía?		/		
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la compañía?	/			
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		/		
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?	/			
6.-	¿Conoce Ud. si la compañía lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?	/			
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	/			
8.-	¿Se establecen metas de ventas mensuales, anuales?	/			mensuales

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Conocimiento empresarial  
**Entrevistado:** Secretaria

CCI 3-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la compañía?	/			
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la compañía?		/		
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la compañía?	/			
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		/		
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?		/		
6.-	¿Conoce Ud. si la compañía lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?	/			
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	/			
8.-	¿Se establecen metas de ventas mensuales, anuales?			/	

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Conocimiento empresarial  
**Entrevistado:** Auditor

CCI 4-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la compañía?	/			
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la compañía?		/		
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la compañía?	/			
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		/		
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?	/			
6.-	¿Conoce Ud. si la compañía lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?	/			
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	/			
8.-	¿Se establecen metas de ventas mensuales, anuales?			/	

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Conocimiento empresarial  
**Entrevistado:** Vendedor 1

CCI 5-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la compañía?	/			
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la compañía?		/		
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la compañía?		/		
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		/		
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?		/		
6.-	¿Conoce Ud. si la compañía lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?		/		
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	/			
8.-	¿Se establecen metas de venta, mensuales, anuales?	/			Mensuales

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Conocimiento empresarial  
**Entrevistado:** Vendedor 2

CCI 6-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la compañía?	/			
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la compañía?		/		
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la compañía?	/			
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		/		
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?		/		
6.-	¿Conoce Ud. si la compañía lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?		/		
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	/			
8.-	¿Se establecen metas de venta, mensuales, anuales?	/			mensuales

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas al contado  
**Entrevistado:** Gerente de Ventas

CCI 7-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	/			
2.-	¿El dinero recaudado es ingresado al sistema y depositado en el banco al final del día?	/			
3.-	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	/			
4.-	¿El dinero recibido por las ventas es ingresado por Ud. al sistema	/			
5.-	¿Existen descuentos establecidos por las ventas al contado?	/			
6.-	¿Existe una tarifa oficial de precios?	/			
7.-	¿Se realizan ventas al por mayor mediante pagos al contado?	/			
8.-	¿Existe una sola persona que tiene acceso al dinero en efectivo?		/		
9.-	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas al contado  
**Entrevistado:** Supervisor de Ventas

CCI 8-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	/			
2.-	¿El dinero recaudado es ingresado al sistema y depositado en el banco al final del día?	/			
3.-	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	/			
4.-	¿El dinero recibido por las ventas es ingresado por Ud. al sistema	/			
5.-	¿Existen descuentos establecidos por las ventas al contado?	/			
6.-	¿Existe una tarifa oficial de precios?	/			
7.-	¿Se realizan ventas al por mayor mediante pagos al contado?	/			
8.-	¿Existe una sola persona que tiene acceso al dinero en efectivo?		/		
9.-	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas al contado  
**Entrevistado:** Vendedor 1

CCI 9-20
-------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	/			
2.-	¿El dinero recaudado es ingresado al sistema y depositado en el banco al final del día?	/			
3.-	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	/			
4.-	¿El dinero recibido por las ventas es ingresado por Ud. al sistema?		/		
5.-	¿Existen descuentos establecidos por las ventas al contado?	/			
6.-	¿Existe una tarifa oficial de precios?	/			
7.-	¿Se realizan ventas al por mayor mediante pagos al contado?	/			
8.-	¿Existe una sola persona que tiene acceso al dinero en efectivo?		/		
9.-	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	/			no para todos los cliente

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas al contado  
**Entrevistado:** Vendedor 2

CCI 10-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	/			
2.-	¿El dinero recaudado es ingresado al sistema y depositado en el banco al final del día?	/			
3.-	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	/			
4.-	¿El dinero recibido por las ventas es ingresado por Ud. al sistema?		/		
5.-	¿Existen descuentos establecidos por las ventas al contado?	/			depende del monto
6.-	¿Existe una tarifa oficial de precios?	/			
7.-	¿Se realizan ventas al por mayor mediante pagos al contado?	/			
8.-	¿Existe una sola persona que tiene acceso al dinero en efectivo?		/		
9.-	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas a crédito  
**Entrevistado:** Gerente de Ventas

CCI 11-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existen políticas de crédito claramente definidas y establecidas?	/			se hace excepciones con algunos cliente
2.-	¿Llevan un registro diario de los clientes visitados?	/			lo llevan los vendedores
3.-	¿Todos los clientes necesitan de garante para obtener crédito en la compañía?		/		
4.-	¿Se verifican cuidadosamente los datos proporcionados por el cliente?	/			
5.-	¿Se actualizan periódicamente los datos de los clientes?	/			
6.-	¿Aprueba Ud. las ventas a crédito?	/			
7.-	¿Los plazos establecidos para la concesión de crédito son de 3, 6, 9 hasta 12 meses como máximo?		/		
8.-	¿Los cobros por las ventas se realizan de manera mensual?	/			
9.-	¿Se le entrega al cliente un documento de respaldo por el abono realizado?	/			
10.-	¿El dinero recibido por cobranzas es ingresado por Ud. al sistema?	/			
11.-	¿Se mantiene un registro detallado por cliente de cuentas por cobrar?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas a crédito  
**Entrevistado:** Supervisor de ventas

CCI 12-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existen políticas de crédito claramente definidas y establecidas?	/			con algunos clientes se hace excepciones
2.-	¿Llevan un registro diario de los clientes visitados?	/			
3.-	¿Todos los clientes necesitan de garante para obtener crédito en la compañía?		/		
4.-	¿Se verifican cuidadosamente los datos proporcionados por el cliente?	/			
5.-	¿Se actualizan periódicamente los datos de los clientes?	/			a veces
6.-	¿Aprueba Ud. las ventas a crédito?	/			no estrictamente
7.-	¿Los plazos establecidos para la concesión de crédito son de 3, 6, 9 hasta 12 meses como máximo?		/		
8.-	¿Los cobros por las ventas se realizan de manera mensual?	/			
9.-	¿Se le entrega al cliente un documento de respaldo por el abono realizado?	/			
10.-	¿El dinero recibido por cobranzas es ingresado por Ud. al sistema?	/			a veces
11.-	¿Se mantiene un registro detallado por cliente de cuentas por cobrar?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas a crédito  
**Entrevistado:** Vendedor 1

CCI 13-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existen políticas de crédito claramente definidas y establecidas?		/		varia de acuerdo al tipo de cliente
2.-	¿Llevan un registro diario de los clientes visitados?	/			
3.-	¿Todos los clientes necesitan de garante para obtener crédito en la compañía?		/		
4.-	¿Se verifican cuidadosamente los datos proporcionados por el cliente?	/			
5.-	¿Se actualizan periódicamente los datos de los clientes?	/			casi siempre se les cobra en la casa
6.-	¿Aprueba Ud. las ventas a crédito?		/		
7.-	¿Los plazos establecidos para la concesión de crédito son de 3, 6, 9 hasta 12 meses como máximo?	/			de repente se les da mas del año
8.-	¿Los cobros por las ventas se realizan de manera mensual?	/			
9.-	¿Se le entrega al cliente un documento de respaldo por el abono realizado?	/			
10.-	¿El dinero recibido por cobranzas es ingresado por Ud. al sistema?		/		
11.-	¿Se mantiene un registro detallado por cliente de cuentas por cobrar?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas a crédito  
**Entrevistado:** Vendedor 2

CCI 14-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Existen políticas de crédito claramente definidas y establecidas?		/		depende del cliente
2.-	¿Llevan un registro diario de los clientes visitados?	/			
3.-	¿Todos los clientes necesitan de garante para obtener crédito en la compañía?	/			la mayoría si
4.-	¿Se verifican cuidadosamente los datos proporcionados por el cliente?	/			
5.-	¿Se actualizan periódicamente los datos de los clientes?	/			cuando se les va a cobrar
6.-	¿Aprueba Ud. las ventas a crédito?		/		
7.-	¿Los plazos establecidos para la concesión de crédito son de 3, 6, 9 hasta 12 meses como máximo?	/			eso depende de quien es el cliente
8.-	¿Los cobros por las ventas se realizan de manera mensual?	/			
9.-	¿Se le entrega al cliente un documento de respaldo por el abono realizado?	/			
10.-	¿El dinero recibido por cobranzas es ingresado por Ud. al sistema?		/		
11.-	¿Se mantiene un registro detallado por cliente de cuentas por cobrar?	/			

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal  
**Entrevistado:** Gerente de Ventas

CCI 15-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	/			
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	/			
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?		/		
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?	/			comisiones por meta cumplida
5.-	¿Mantiene un registro detallado de los clientes que atiende?		/		
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?	/			
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?		/		
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?		/		
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?		/		aprendo con el negocio

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de Gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal  
**Entrevistado:** Supervisor de Ventas

CCI 16-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	/			
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	/			
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?		/		
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?	/			comisiones
5.-	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	/			
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?	/			
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?		/		
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?		/		
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?	/			aprendo con el negocio

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal  
**Entrevistado:** Secretaria

CCI 17-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	/			
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	/			
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?		/		casi no se trabaja horas extra
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?		/		
5.-	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?		/		
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?	/			
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?		/		le llaman la atención
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?		/		
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?		/		

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal  
**Entrevistado:** Auditor

CCI 18-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	/			
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	/			
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?		/		
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?		/		
5.-	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?			/	no atiende clientes
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?			/	
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?	/			
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?		/		
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?		/		

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal  
**Entrevistado:** Vendedor 1

CCI 19-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	/			
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	/			
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?		/		
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?	/			comisiono por cumplir la meta
5.-	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	/			
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?	/			
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?		/		
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?		/		
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?	/			por parte del supervisor de ventas

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Universidad Técnica Particular de Loja**  
Escuela de Ciencias Contables Y Auditoría

**Cuestionario de control interno**

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal  
**Entrevistado:** Vendedor 2

CCI 20-20
--------------

No.	Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	/			
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	/			
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?		/		
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?	/			solo las comisiones
5.-	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	/			
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?	/			
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?	/			llamados de atención
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?		/		
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?	/			capacitación del supervisor o gerente de ventas

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

### Matriz de ponderación

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión

**Proceso:** Conocimiento empresarial

No.	Preguntas	Ponderación	Calificación
1.-	¿Conoce Ud. la estructura orgánica y funcional de la compañía?	13%	13%
2.-	¿Conoce Ud. la misión y visión de la compañía?	13%	0%
3.-	¿Tiene conocimiento Ud. de los objetivos que persigue la compañía?	13%	11%
4.-	¿Dispone Ud. de un manual de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?	13%	0%
5.-	¿Sabe Ud. cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?	13%	7%
6.-	¿Conoce Ud. si la compañía lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas?	13%	9%
7.-	¿Los planes establecidos por la gerencia se hacen conocer a todo el personal?	13%	13%
8.-	¿Se establecen metas de venta, mensuales, anuales?	9%	9%
		100%	61%

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

## Matriz de evaluación de control interno

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Proceso:** Conocimiento empresarial

**CP:** Confianza ponderada

**CT:** Calificación total

**PT:** Ponderación total

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

### Determinación del nivel de riesgo

<b>Confianza</b>	Baja	Moderada	Alta	<b>Riesgo</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

$$CP = \frac{28}{46} * 100$$

$$CP = 0.61$$

$$CP = 61\%$$

### Conclusiones

Después de la evaluación preliminar se puede concluir que el conocimiento empresarial por parte de los empleados presenta aun nivel de confianza moderado, esto nos indica que no existen reglamentos debidamente documentados que permitan informar al personal de la compañía sobre los aspectos generales de la misma.

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

### Matriz de ponderación

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas al contado

No.	Preguntas	Ponderación	Calificación
1.-	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	11%	11%
2.-	¿El dinero recaudado es ingresado al sistema y depositado en el banco al final del día?	11%	11%
3.-	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	11%	11%
4.-	¿El dinero recibido por las ventas es ingresado por Ud. al sistema	11%	6%
5.-	¿Existen descuentos establecidos por las ventas al contado?	11%	11%
6.-	¿Existe una tarifa oficial de precios?	11%	11%
7.-	¿Se realizan ventas al por mayor mediante pagos al contado?	11%	11%
8.-	¿Existe una sola persona que tiene acceso al dinero en efectivo?	11%	0%
9.-	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	11%	11%
		100%	83%

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

### Matriz de evaluación de control interno

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Proceso:** Ventas al contado

**CP:** Confianza ponderada

**CT:** Calificación total

**PT:** Ponderación total

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

### Determinación del nivel de riesgo

<b>Confianza</b>	Baja	Moderada	Alta	<b>Riesgo</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

$$CP = \frac{30}{36} * 100$$

$$CP = 0,83$$

$$CP = 83\%$$

### Conclusiones

El proceso de ventas al contado, tiene un nivel de confianza alto con un riesgo bajo, aunque como lo indica los resultados del cuestionario de control interno hay aspectos que aun se pueden mejorar, segregando funciones y asignando responsabilidades.

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

### Matriz de ponderación

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Ventas a crédito

No.	Preguntas	Ponderación	Calificación
1.-	¿Existen políticas de crédito claramente definidas y establecidas?	9%	5%
2.-	¿Llevan un registro diario de los clientes visitados?	9%	9%
3.-	¿Todos los clientes necesitan de garante para obtener crédito en la compañía?	9%	2%
4.-	¿Se verifican cuidadosamente los datos proporcionados por el cliente?	9%	9%
5.-	¿Se actualizan periódicamente los datos de los clientes?	9%	9%
6.-	¿Aprueba Ud. las ventas a crédito?	9%	5%
7.-	¿Los plazos establecidos para la concesión de crédito son de 3, 6, 9 hasta 12 meses como máximo?	9%	5%
8.-	¿Los cobros por las ventas se realizan de manera mensual?	9%	9%
9.-	¿Se le entrega al cliente un documento de respaldo por el abono realizado?	9%	9%
10.-	¿El dinero recibido por cobranzas es ingresado por Ud. al sistema?	9%	5%
11.-	¿Se mantiene un registro detallado por cliente de cuentas por cobrar?	9%	9%
		100%	75%

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

### Matriz de evaluación de control interno

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Proceso:** Ventas a crédito

**CP:** Confianza ponderada

**CT:** Calificación total

**PT:** Ponderación total

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

### Determinación del nivel de riesgo

<b>Confianza</b>	Baja	Moderada	Alta	<b>Riesgo</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

$$CP = \frac{33}{44} * 100$$

$$CP = 0.75$$

$$CP = 75\%$$

### Conclusiones

El proceso de ventas a crédito presenta un nivel de riesgo moderado, con lo cual nos podemos dar cuenta de la falta de políticas claras y estrictas sobre los créditos que ofrece la compañía.

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

### Matriz de ponderación

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Proceso:** Desempeño del personal

No.	Preguntas	Ponderación	Calificación
1.-	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve?	12%	12%
2.-	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	12%	12%
3.-	¿Recibe el pago de horas extras cuando las realiza?	12%	0%
4.-	¿Recibe Ud. Incentivos adicionales por su trabajo bien realizado?	12%	8%
5.-	¿Mantiene un registro detallado de los clientes que atiende?	10%	6%
6.-	¿Informa adecuadamente al cliente sobre los productos y marcas con que cuenta la compañía?	10%	10%
7.-	¿Existen sanciones dentro de compañía por incumplimiento de su trabajo?	12%	4%
8.-	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la compañía?	12%	0%
9.-	¿Recibe Ud. Capacitación constante para el mejor desempeño de sus funciones?	12%	6%
		100%	56%

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

## Matriz de evaluación de control interno

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Proceso:** Desempeño del personal

**CP:** Confianza ponderada

**CT:** Calificación total

**PT:** Ponderación total

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

### Determinación del nivel de riesgo

<b>Confianza</b>	Baja	Moderada	Alta	<b>Riesgo</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

$$CP = \frac{29}{52} * 100$$

$$CP = 0.56$$

$$CP = 56\%$$

### Conclusiones

Luego de analizar los cuestionarios de control interno se puede concluir que el proceso de desempeño del personal presenta un nivel de confianza moderado 56%; ya que no existen mayores incentivos por el buen desempeño, así como tampoco sanciones por el no cumplimiento de las obligaciones

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Cédula narrativa**

CN  
1-4

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Objetivo:** Saber cual es el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de la compañía.

La aplicación del cuestionario de control interno realizado a todos los empleados que laboran la compañía, arrojó como resultado un nivel de confianza moderado, 57%.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Desconocimiento total acerca de la misión, visión y objetivos generales que persigue la compañía.
- b. Falta de manuales acerca de las funciones de cada puesto de la compañía.

**Recomendación:**

- a. Hacer de conocimiento general la información básica de la compañía, para la correcta coordinación de actividades que vayan en beneficio del cumplimiento de la misión, visión y consecución de sus objetivos.
- b. Implantar un manual de funciones y procedimientos para el correcto desempeño de las funciones de cada empleado.

**ELABORADO POR:**  
**AUDITOR**

**REVISADO POR:**  
**JEFE AUDITOR**

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Cédula narrativa**

CN  
2-4

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Objetivo:** Realizar pruebas de cumplimiento a ventas al contado

El cuestionario de control interno aplicado a los empleados que intervienen en el proceso de ventas al contado en el almacén nos indica un resultado del 83%, lo que implica un nivel de confianza moderada.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Falta de delimitación en el acceso a efectivo ingresado por concepto de ventas al contado.

**Recomendación:**

- a. Delimitar el acceso al efectivo a una sola persona que sea la responsable del efectivo ingresado por el concepto de ventas al contado.

**ELABORADO POR:**  
**AUDITOR**

**REVISADO POR:**  
**JEFE AUDITOR**

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Cédula narrativa**

CN 3-4
-----------

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Objetivo:** Realizar pruebas de cumplimiento a ventas a crédito

El cuestionario de control interno aplicado a la compañía, se lo realizo mediante una encuesta al personal responsable del proceso de ventas a crédito, los resultados establecen un resultado del 75% lo que implica un nivel de confianza moderado.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Falta de un manual de políticas claramente establecidas.

**Recomendación:**

- a. Implementar manuales de políticas de crédito que establezcan los requisitos, plazos, montos de los créditos, niveles de aprobación, y demás condiciones específicas.

**ELABORADO POR:**  
**AUDITOR**

**REVISADO POR:**  
**JEFE AUDITOR**

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**Cédula narrativa**

CN  
4-4

**Nombre:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Periodo:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010  
**Tipo de trabajo:** Auditoría de gestión  
**Objetivo:** Aplicar pruebas de cumplimiento al desempeño del personal

El cuestionario de control interno aplicado a todo el personal de la compañía, utilizando la técnica de verificación escrita, nos dio como resultado un nivel de confianza moderado representado por un 56% del total del personal.

Los resultado se sintetizan en:

- a. No existen medios para el control en el registro de entrada y salida del personal en los horarios establecidos de trabajo.
- b. Falta de incentivos y capacitación al personal de la compañía.

**Recomendación:**

- a. Implementar medios que permitan el control del horario de trabajo de los empleados.
- b. Crear un plan de incentivos que motiven al personal a creer mas en su compañía y por ende a trabajar y esforzarse mejor, así como también capacitarlo para un mejor desempeño en sus funciones diarias.

**ELABORADO POR:**  
**AUDITOR**

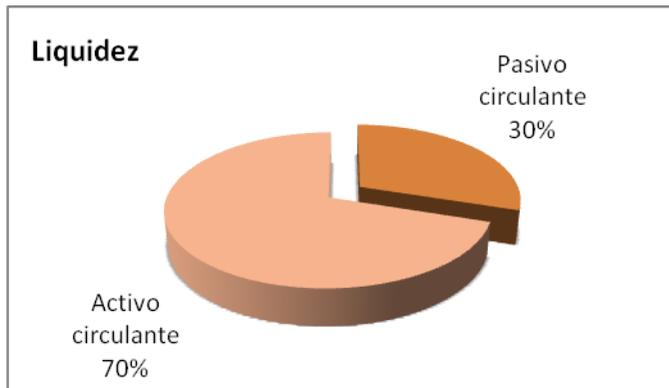
**REVISADO POR:**  
**JEFE AUDITOR**

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.  
**Elaboración:** La Autora

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Conocer en que porcentaje la compañía tiene capacidad de pago de sus obligaciones a corto plazo.

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Índice de liquidez	- Bajo nivel de mercadería.	Activo circulante / Pasivo circulante					(indicador/estándar) * 100
	- Alto porcentaje de cuentas por cobrar de clientes	$\frac{110,483.90}{33,132.68}$	%	Cada seis meses	1.0	Estados financieros 2010	(333,46/1)*100 33346
		333.46					Brecha favorable -33246



**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**Interpretación**

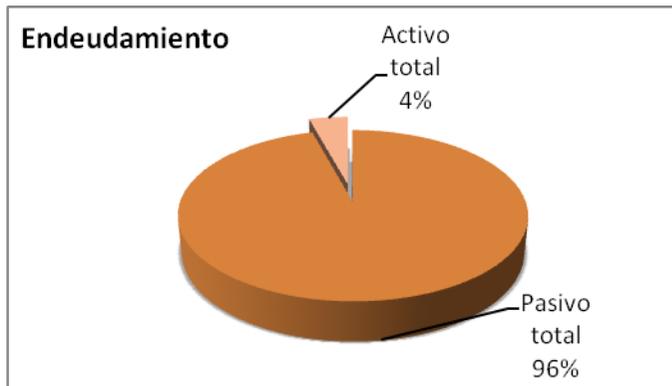
Una vez realizados los cálculos correspondientes nos podemos dar cuenta que Multicréditos Cía. Ltda. tiene una muy buena capacidad de pago de sus obligaciones en el corto plazo, ya que como lo indica la grafica, solo un 30% del total del activo corriente pertenece a este rubro.

En caso de una eventualidad la compañía cuenta con un buen respaldo ya que por cada dólar de deuda en el corto plazo, se tiene tres para cubrir este pago.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Conocer el porcentaje de endeudamiento que tiene la compañía.

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Índice de endeudamiento	- Falta de políticas sobre endeudamiento claras. - Mal manejo de los ingresos por préstamos de terceros.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ $\frac{276,708.37}{289,104.60}$ <p style="text-align: center;">95.71</p>	%	Al final del ejercicio económico	10.0	Estados financieros 2010	(indicador/estándar) * 100  $(95,71/10)*100$  957  Brecha desfavorable -857



**Interpretación**

Se puede observar que el nivel de deuda de la compañía es demasiado elevado. Solo un 4% del total del activo pertenece a la compañía. Esto quiere decir que para generar utilidades la compañía esta trabajando con financiamiento por parte de terceros.

Es decir que el 96% de la compañía no le pertenece a sus dueños o socios sino a sus acreedores

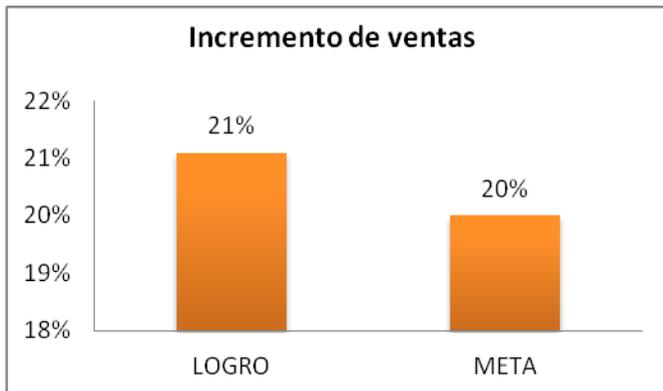
**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Incrementar un 20% el nivel de ventas en el año 2010 con respecto al año anterior

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ventas efectuadas en el ejercicio económico del año 2010	- Políticas de venta	$((\text{Ventas 2010} - \text{Ventas 2009}) / \text{Ventas 2010}) * 100$	%	Al final del ejercicio económico	20.0	Dpto. de ventas	(indicador/estándar) * 100
	- Demanda	192.477,92 - 151.895,69					(21,08/20)*100
	- Servicio al cliente eficiente	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>					105
	- Nuevos clientes	192,477.92					Brecha favorable
	- Competencia	21.08					-5



**Interpretación**

El gráfico nos indica un crecimiento de las ventas de un 21% del año 2010 con respecto al año 2009, este crecimiento es bueno en toda compañía, pero en Multicréditos, no lo es, puesto que como lo veremos mas adelante, así como tenemos un aumento de ventas, también tenemos un incremento de las cuentas por cobrar de clientes, lo que nos indica que no se están aplicando políticas de crédito adecuadas.

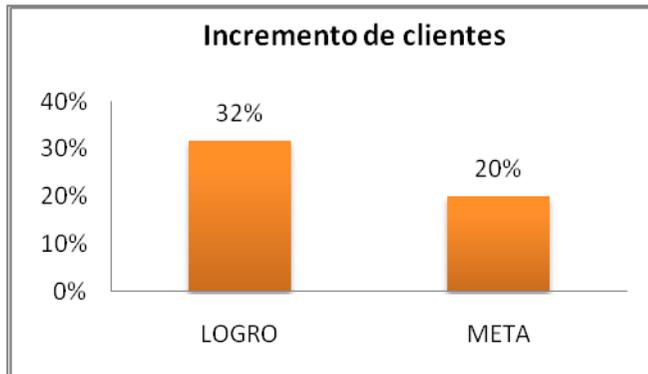
**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Incrementar un 20% la cartera de clientes en el año 2010 con respecto al año anterior.

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de nuevos clientes en el año 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>- Atención oportuna en los requerimientos del cliente</li> <li>- Promociones</li> <li>- Descuentos</li> <li>- Facilidad de crédito</li> <li>- Stock de productos</li> </ul>	$\frac{((\text{Clientes 2010} - \text{Clientes 2009}) / \text{Clientes 2010}) * 100}{183}$ <p style="text-align: center;">183</p> <p style="text-align: center;">31.69</p>	%	Al final del ejercicio económico	20.0	Dpto. de ventas	<p>(indicador/estándar) * 100</p> <p><math>(31,69/20)*100</math></p> <p style="text-align: center;">158</p> <p>Brecha favorable</p> <p style="text-align: center;">-58</p>



**Interpretación**

Al tener un incremento de las ventas, por ende tendremos un aumento de nuestra cartera de clientes, lo que significa que están llegando a más sectores de la población.

Esto es bueno para la compañía ya que no se está concentrando las ventas en un solo grupo de clientes, sino que están diversificando su cartera.

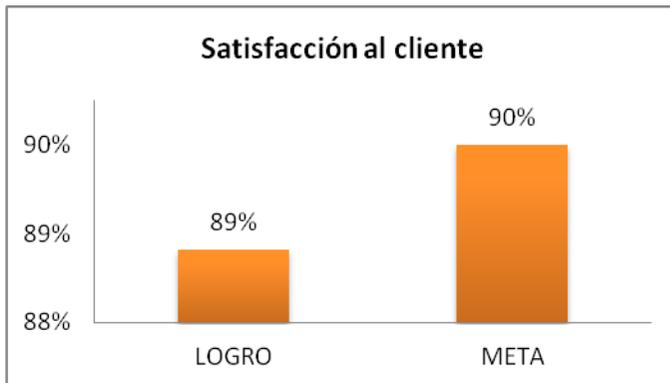
**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Satisfacción de clientes en un 90% del total establecido

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Determinar el porcentaje de clientes satisfechos	- Atención y amabilidad - Facilidad en el acceso a los créditos - Asesoramiento	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) * 100$  $\frac{24}{27}$  88.89	%	Al final del ejercicio económico	90.0	Dpto. de ventas	(indicador/estándar) * 100  (24/90)*100 99  Brecha desfavorable 1



**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

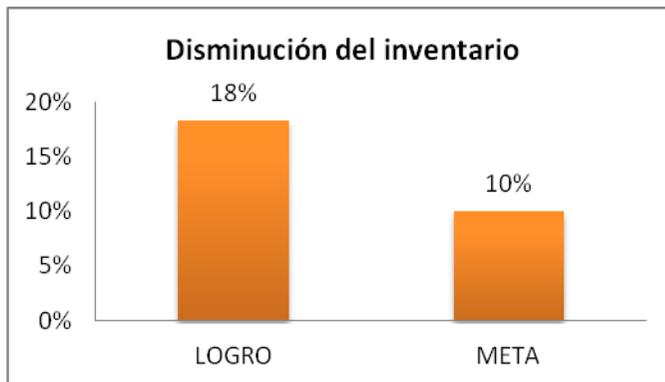
**Interpretación**

El nivel óptimo de satisfacción al cliente sería de un 90% del total de los clientes, Multicréditos Cía Ltda, tiene un nivel de satisfacción del 89%, que si bien no está dentro de la media general, el resultado obtenido es bastante bueno, existe una satisfacción y aceptación de la compañía por parte de la mayoría de los clientes de la misma.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Reducir en un 10% el nivel del inventario en el año 2010 con respecto al año anterior

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de mercadería en el almacén de la compañía	- Alta demanda de los productos	$\frac{((\text{Inventario almac. 2010} - \text{Inventario. 2009}) / \text{Inventario. 2010})}{10.164,28 - 12.018,56}$	%	Al final del ejercicio económico	10.0	Dpto. de ventas	(indicador/estándar) * 100
	- Buenas estrategias de venta						$\frac{10.164,28 - 12.018,56}{10,164}$
	- Buena publicidad . Promociones						



**Interpretación**

Existe una disminución del 18% en cuanto a la mercadería en almacén en el año 2010 respecto al año anterior, esto nos confirma el incremento de las ventas que ha tenido la compañía en el último año y la buena gestión en cuanto al mantenimiento del stock adecuado en la compañía.

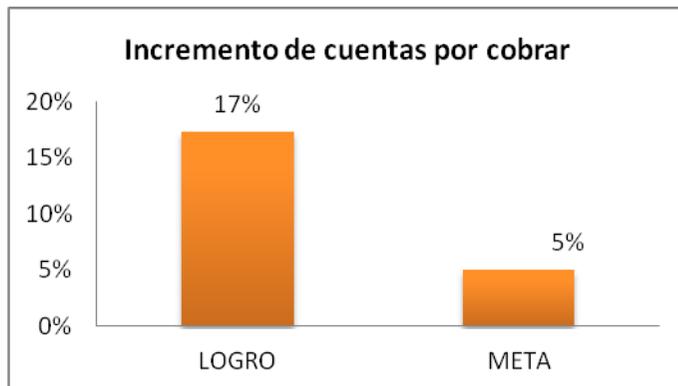
**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Incrementar un 5% el nivel de cuentas por cobrar del año 2010 con respecto al 2009

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de cuentas por cobrar en el año 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuada gestión de cobranzas</li> <li>- Análisis de crédito inadecuado</li> <li>- Falta de políticas de crédito claras</li> </ul>	$\frac{((\text{Ctas x cobrar 2010} - \text{Ctas x cobrar 2009}) / \text{Ctas x cobrar 2010})}{100}$ $\frac{95.363,81 - 78.864,94}{95,363.81}$	%	Al final del ejercicio económico	5.0	Estados financieros 2009-2010	<p>(indicador/estándar) * 100</p> <p>(17,3/5)*100</p> <p>346</p> <p>Brecha favorable -246</p>
		17.30					



**Interpretación**

El gráfico nos indica un crecimiento de las cuentas por cobrar de los clientes de Multicréditos, éste debido a que aumentó la cartera de clientes y por ende las ventas; pero el incremento no es razonable en vista de que si las ventas crecieron en un 21% y la cartera de cuentas por cobrar clientes creció un 17%, esto significa que de todas la ventas solo se ha recuperado un 4%.

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

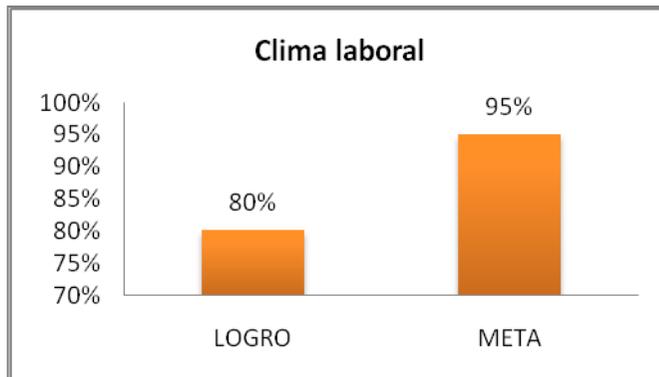
Ficha Técnica No. 8 Perspectiva del desarrollo de las personas

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA**

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la compañía

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Determinar el porcentaje del personal satisfecho	- Falta de motivación del personal - Falta de incentivos - Falta de capacitación	$(\text{Personal motivado} / \text{Total de empleados}) * 100$  $(81/101) * 100$  80.20	%	Cada 6 meses	95.0	Encuesta Clima laboral	(indicador/estándar) * 100  $(80,2/95) * 100$ 84  Brecha favorable 16

**Interpretación**



De acuerdo a la información obtenida del personal de Multicréditos, se puede indicar que el nivel de aceptación de la compañía es de un 81%, lo cual es muy importante, puesto que esto refleja la confianza y el deseo de seguir trabajando en la compañía, aunque las posibilidades de ascenso sean escasas, esto debido al tiempo que lleva la compañía en el mercado y al tamaño que esta posee. En si el ambiente dentro de la compañía es bueno para los empleados y ellos se sienten cómodos en sus lugares físicos de trabajo.

**Fuente:** Multicréditos Cía. Ltda.

**Elaboración:** La Autora

### **3.4 Fase IV: Comunicación de resultados**

Loja 5 de agosto del 2011

Ing.

Alberto Curimilma

GERENTE MULTICRÉDITOS CIA LTDA.

Ciudad.

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión a la compañía Multicréditos Cía. Ltda. Por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2010, en cumplimiento a la Orden de Trabajo No. 001-2010 de fecha 10 de marzo; la Auditoría se realizó en observancia a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptada y Normas Técnicas de Control Interno, por lo que me he permitido efectuar una auditoría profesional y sistemática, basada en la información proporcionada por la compañía y los procedimientos establecidos en la auditoría.

Por la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados en las conclusiones y recomendaciones en el presente informe.

Atentamente

Dra. María Augusta Solano de la Sala  
SUPERVISOR DE EQUIPO

Tatiana Atarihuana  
JEFE AUDITOR



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR  
DE LOJA**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**NOMBRE:** Multicréditos Compañía Limitada

**DIRECCIÓN:** 18 de Noviembre y Cariamanga

**PERIODO:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

**INFORME DE :**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A MULTICRÉDITOS COMPAÑÍA LIMITADA  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2010**

**JEFE AUDITOR:** Tatiana Atarihuana Sotomayor

**SUPERVISOR DE EQUIPO:** Dra. María Augusta Solano de la Sala

## **INFORME**

### **Información introductoria**

El presente trabajo de Auditoría de Gestión a la compañía Multicréditos Cía. Ltda. por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, se realizó con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la compañía o entidad, con la propósito de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

#### **1. Motivo de la auditoría**

Con orden de trabajo 001-2011 se da inicio a la Auditoría de Gestión de Multicréditos Cía. Ltda., por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro del almacén, por disposición del gerente se procede a esta auditoría.

#### **2. Alcance de la auditoría**

La auditoría de gestión a la compañía Multicréditos cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

#### **3. Objetivos de la auditoría**

- ✓ Revisar y evaluar la firmeza y debilidad del control interno de la compañía, mediante pruebas de cumplimiento por parte del personal en el manejo de los recursos.
- ✓ Evaluar la eficiencia y calidad de los recursos a través de la formulación y aplicación de indicadores.
- ✓ Emitir recomendaciones con la finalidad de mejorar los procedimientos del control interno.

#### **4. Resultados de la auditoría**

##### **Hallazgo No. 1**

Inexistencia del plan estratégico

**Condición**

Desconocimiento del plan estratégico de la compañía por parte del personal de la misma, no permite trabajar coordinadamente.

**Criterio**

Tal como lo indican las normas básicas de administración, todas las empresas independientemente del tamaño que éstas posean deben contar con un plan estratégico, mismo que le servirá como guía tanto a los propietarios como a los empleados para saber hacia donde quieren llegar y como lo van a hacer.

**Causa**

El desconocimiento se da porque no existe un plan estratégico plasmado dentro de una guía, la misma que se debe entregar y socializar con todo el personal.

**Efecto**

El personal de la compañía no ha sido involucrado en los aspectos fundamentales de la misma y por lo tanto no tiene conocimiento ni la información básica de lo que ésta ejecuta

**Recomendaciones**

Al gerente: Dispondrá elaborar difundir y socializar a todo personal de la compañía la documentación respectiva de los aspectos generales de la misma para la correcta coordinación de actividades generando así el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la compañía.

**Hallazgo No. 2**

Falta de un manual de funciones

**Condición**

No existe un manual de funciones específico que determine las funciones asignadas a todo el personal.

**Criterio**

Las buenas prácticas administrativas señalan que las compañías deben tener debidamente implementados los manuales de funciones generales y específicas para

cada puesto de trabajo, las mismas que servirán como guía para un mejor desempeño de los empleados

### **Causa**

La administración de la compañía no ve la necesidad de mantener por escrito un manual de funciones que indique las responsabilidades y limitaciones de cada puesto de trabajo.

### **Efecto**

El personal de la compañía desconoce los límites de sus funciones dentro del puesto de trabajo asignado para cada persona.

### **Recomendaciones**

Al gerente: Ordenará la creación de un manual de funciones generales y específicas para cada puesto de trabajo, mismo que contenga límites y responsabilidades para todo el personal de la compañía, mismo que deberá socializarlo con todo el personal involucrado.

### **Hallazgo No. 3**

Políticas de crédito no establecidas

### **Condición**

Falta de un manual que contenga políticas de créditos claras en cuanto a personas sujetas de crédito, garantías, montos y plazos para los mismos.

### **Criterio**

Dentro de las normas básicas de administración indica que es de vital importancia que una compañía cuyo objetivo principal sean las ventas cuente con un manual de políticas de crédito sumamente claras, que establezcan las condiciones de los sujeto de crédito, garantías, plazos, montos y requisitos para así evitar entrar en controversias al momento de analizar el otorgamiento de un crédito.

### **Causa**

La falta de un manual de políticas de crédito dentro de la compañía permite que esta pueda otorgar créditos a cualquier persona, sin un análisis previo de su capacidad de pago y por ende estos clientes tienden a caer en atrasos e incluso en la falta de pago.

**Efecto**

Otorgar créditos a personas que no tienen la capacidad de pago suficiente como para poder contraer deudas, permite que la compañía no cuente con los recursos necesarios para su normal desenvolvimiento.

**Recomendaciones**

Al gerente: Dispondrá la creación de un manual de políticas de crédito, que contenga normas claras acerca de los sujetos que podrán ser deudores en la compañía, así como los montos, plazos, requisitos y niveles de aprobación, y deberá socializarlo con el personal responsable de este proceso.

**Hallazgo No. 4**

Falta de un sistema de control de asistencia y registro del personal.

**Condición**

No existe un sistema de registro diario de las horas de ingreso y salida del personal

**Criterio**

Según el código de trabajo toda compañía debe contar con un sistema de control respecto al registro de ingreso y salida del personal que labora en la empresa, éste servirá para tener un mejor control del horario de trabajo.

**Causa**

La entidad no considera necesario aplicar medidas de control diario de la jornada de trabajo de los empleados, esto por ser poco el personal que labora en la misma.

**Efecto**

Al no existir un sistema de registro diario de los empleados de la compañía, permite que no se conozca con exactitud si se está cumpliendo con las horas de trabajo establecidas dentro del contrato de trabajo de cada empleado.

**Recomendaciones**

Al gerente: Deberá crear y mantener un sistema de registro diario de la entrada y salida del personal que labora dentro de la compañía.

## Conclusiones

Luego de aplicar el proceso de la Auditoría de Gestión a Multicréditos Cía. Ltda., he llegado a las siguientes conclusiones:

1. La Auditoría de Gestión como herramienta de planificación permite en forma oportuna conocer las debilidades o fallas que tienen las organizaciones, con el propósito de establecer las correcciones técnicas, administrativas o legales según sea el caso.
2. No existe un organigrama claramente definido y por ende tampoco los respectivos manuales que le dan a cada puesto las funciones que le corresponde, mismo que contribuirá a un mejor desenvolvimiento de las personas dentro de la empresa.
3. No cuentan con un manual de políticas de crédito, esto ha permitido aumentar las ventas a crédito y por ende la cartera de clientes, pero también el nivel de cartera de cuentas por cobrar, lo que repercute en la necesidad de deuda por parte de la compañía para seguir solventando sus necesidades. La compañía tiene un crecimiento del 21% de las ventas en el año 2010 con respecto al año anterior, esto debido a la facilidad de crédito que se brinda a los clientes, pero así mismo como tiene un incremento de las ventas, también tiene un aumento de la cartera de cuentas de cobrar, ya que no cuenta con políticas de crédito claras que permitan identificar a las personas que si podrían ser sujetos de crédito dentro de la compañía.
4. Existe una deficiencia en Políticas de Endeudamiento, lo que ha permitido un exagerado nivel de deuda por parte de la compañía, un 96% del activo total pertenece a los acreedores. Los ingresos que tiene esta, no son suficientes para asumir esa responsabilidad.
5. Existe un nivel muy elevado de deuda en la compañía, esto específicamente por el aumento de la cuenta del Activo Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil, este incremento no es razonable por cuanto la actividad de la compañía no es en este momento tan rentable como para poder sostener esta inversión.

6. Existe un alto nivel de aceptación de la compañía por parte de los clientes, misma que se demuestra por el incremento del número de estos y el aumento de las ventas en el año 2010 con respecto al año anterior.

## Recomendaciones

Al culminar este trabajo investigativo, planteo las siguientes recomendaciones las mismas que están orientadas a mejorar el desempeño de las actividades en Multicréditos Cía. Ltda.

1. Aplicar la herramienta de la Auditoría de Gestión dentro de la empresa de manera continua, ya que esto dará la oportunidad de establecer las medidas correctivas y aplicarlas en los casos que sea necesario, incrementando así el nivel de seguridad y confianza en las actividades que realiza cada persona tanto dentro de la compañía como fuera de ella.
2. Multicréditos independientemente del tamaño que posea, debe crear una estructura de niveles jerárquicos bien definido, con sus respectivos manuales para así poder dejar por escrito la función que le corresponde a cada persona y así mismo hasta donde pueden tomar decisiones según sean las asignadas a cada función.
3. Se debe crear un manual de políticas de créditos, con políticas claras, sencillas y concretas, las mismas que permitirán hacer un mejor análisis del sujeto de crédito, evitar un sobreendeudamiento de los clientes y otorgar créditos a personas que tengan la suficiente capacidad de pago.
4. Se debe crear una política de endeudamiento, que ponga límites y criterios claros ante los cuales la empresa podrá incurrir en deuda. No se debe permitir contraer una deuda sin un análisis previo de las consecuencias que esta acarreará, ya que si no se tiene pleno conocimiento de la marcha del negocio, incurrir en deuda innecesaria puede significar la quiebra de la empresa.
5. La gerencia y los directivos deben revisar con detenimiento los balances de la compañía y buscar asesoramiento para de esta manera buscar la solución mas adecuada para reducir el nivel de deuda sin poner en peligro el funcionamiento de la empresa y la estabilidad de todo el personal de la misma.

6. Establecer nuevas estrategias de marketing, hojas volantes, trípticos, publicidad radial, promociones por temporada, estas permitirán atraer nuevos clientes y así mismo fidelizar los que ya tiene la compañía.

## Bibliografía

- Ecuador, Contraloría General del Estado, (2002), *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito
- Kaplan Robert – Norton David, (2000), *Cuadro de Mando Integral*, España; Editorial Gestión.
- FRANKLIN F. Enrique Benjamín, (2001), *Auditoría Administrativa*, México: McGraw-Hill.
- Ray Whittington – Kurt Pany, (2000), *AUDITORÍA Un enfoque integral*; Colombia; McGraw – Hill; 12ª Ed.
- *Principios de Auditoría*, México; McGraw-Hill Interamericana decimo cuarta edición.
- Constitución de la República del Ecuador, Consultado el 15-04-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Rep%C3%ABlica\\_del\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_la_Rep%C3%ABlica_del_Ecuador)
- Ley de régimen tributario, Consultado el 15-04-2011, [http://www.taxsupport.com.ec/pdfs/ley\\_tibutario.pdf](http://www.taxsupport.com.ec/pdfs/ley_tibutario.pdf)
- Ministerio de trabajo, Consultado el 05-03-2011, <http://www.mintrabajo.gob.gt:8080/org/preguntas-frecuentes/que-es-el-codigo-de-trabajo>
- Código de Comercio, Consultado el 05-03-2011, [http://www.ecamcham.com/consulting/codigo\\_de\\_comercio.pdf](http://www.ecamcham.com/consulting/codigo_de_comercio.pdf)
- Principios de contabilidad generalmente aceptados, Consultado el 15-04-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_Contabilidad\\_Generalmente\\_Aceptados](http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_Contabilidad_Generalmente_Aceptados)
- Definición de auditoría de gestión, Consultado 28-04-2011, [http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/AuditorAuditor%C3%ADa/06\\_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG\\_04DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/AuditorAuditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm)
- Indicadores de gestión, Consultado el 28-04-2011, <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Cuadro de mando integral, Consultado el 20-05-2011, [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- Cuadro de mando integral, Conceptos principales, Consultado el 20-05-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#Conceptos\\_principales](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Conceptos_principales)