

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.  
RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS.**

**TEMA: AUDITORÍA.**

**SUBTEMA: AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA DE LA  
EMPRESA OMETEPE, S.A. AL 31 DE DICIEMBRE 2015.**

**ELABORADO POR:**

**BR. HAZEL KARINA BLANDINO.  
BR. RONNY JOEL CASTILLO VALLE.**

**MANAGUA, NICARAGUA.**

**TUTOR: EDUARDO LOGO.**

**MAYO 2016.**

Copyright © 2016 por Hazel Karina Blandino & Ronny Joel Castillo Valle. Todos los derechos reservados.

## **Dedicatorias.**

A **Dios** que me dio la existencia y me ha brindado todo lo que poseo, sabiduría, inteligencia, capacidad y fortaleza en las dificultades de la vida, cada peldaño que he subido ha sido por su voluntad.

A **María Natividad Blandino**, ella es el regalo que Dios envió a mi vida como madre, padre y amiga, ella es mi motivación para ser mejor persona, a ella le debo la visión de ser una profesional, ella con sus palabras ha guiado mis pasos y con cariño formo mi carácter.

A mi hermano **Santos Blandino**, mi mejor amigo quien me inspira luchar por mis sueños y metas, quien ha pasado a mi lado por momentos difíciles y me enseña a no rendirme ante nada.

A mi Abuelita **Ricarda Landero** (q.e.p.d) que me inculcó el amor a Dios, el respeto a los demás, me enseñó la humildad del corazón y valores morales para ser una mejor persona cada día.

A mis padrinos **Melba Fátima Urbina** y **Rodolfo Cuendiz** quienes han dado su amor y apoyo incondicional, me han dado consejos de superación y me han dado amor de abuelos.

A mi tutor **Msc. Eduardo Logo**, mi maestro en la universidad, mi maestro en la vida, un amigo, quien me ha brindado apoyo a lo largo de muchos años, motivándome a estudiar y ser mejor profesional.

A todas esas personas que me han ayudado con sus consejos, con palabras de motivación, que me han brindado una mano amiga incondicionalmente, **Lic. Evenor Gutiérrez Ponce, Mirna Muñoz, Martha Dávila, Elvis Rivas.**

A mi compañero de Seminario, **Ronny Castillo**, por compartir conmigo sus conocimientos y juntos crear este proyecto que ayer era un sueño y hoy es una realidad.

**Br. Hazel Karina Blandino.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

**A DIOS:** Por estar siempre a mí lado, llenándome de su inmenso Amor, Bendiciones y sobre todo Sabiduría, porque gracias a Él tengo la oportunidad de culminar uno de los tantos escalones que tenemos en la vida.

**A MIS PADRES: Mercedes Valle Aguirre y Gregorio Castillo Guzmán,** por la enseñanza de valores y principios que no se igualan con el dinero, por apoyarme a ser un hombre de bien. Por el arduo trabajo e incondicional amor para alcanzar esta meta. Sin ustedes no lo hubiera logrado, eternamente agradecido.

**A MI FAMILIA:** A mis hermanos **Josiel Antonio y Sara Liseth Castillo Valle** por ser parte de los regalos del señor. A mi esposa **Reyna Margarita Cruz Espinoza**, por tu apoyo, comprensión y paciencia. A mis lindos tesoros **Ainhoa Fernanda y Zudeymi Mercedes Castillo Cruz** gracias por su ternura, amor y ser el motor que impulsan a seguir cada día. A mis Abuelos **Antenor y Gregorio (Q.E.P.D)**; A mi tío(a) **Albín Castillo, Isabel Castillo** y a todos los demás porque todos ustedes son importante en mi vida, sé que siempre cuento con su apoyo.

**A MIS CATEDRATICOS:** MSC. **Eduardo Logo**, por sus enseñanzas, consejos y por formar parte de este escalón. MSC. **Mayra Moncada (Q.E.P.D)**, MSC. **Guillermo Sevilla**, MSC. **Lester Soza**. Y todos los demás Catedráticos.

**A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS: Hazel Blandino** por permitirme apoyarle en realizar este seminario de graduación. A los señores **Sergio y Lucrecia de Lacayo. Axel Flores Torrez, José Rutilio Espino, Larry Cano, Rosman Carrillo, Eduardo Fonseca Guerrero**. En fin, a todos aquellos con los que he compartido las lecciones y oportunidades de la vida.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

Y a los que con el pago de sus impuestos hacen realidad los sueños de los jóvenes que no pueden acceder a una universidad privada, y a la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua** por abrigarme en sus corredores, aulas y auditorios.

**Br. Ronny Joel Castillo Valle.**

## **Agradecimientos.**

A Dios por permitirnos tener salud, sabiduría y sus bendiciones.

A nuestros padres por el apoyo para ser personas ejemplares.

A los profesores, maestros y catedráticos por sus enseñanzas.

A nuestros familiares.

A nuestra bella Nicaragua por cubrirnos con el azul y blanco, con sus lagos y volcanes.

**Br. Ronny Joel Castillo Valle.**

**Br. Hazel Karina Blandino.**



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



**Valoración del Tutor.**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS**  
**Managua, 03 de mayo del año 2016.**

**Msc. Álvaro Guido.**  
**Director Departamento de Contabilidad Pública y Finanza.**  
**UNAN-RUCFA.**  
**Estimado Msc. Guido.**

Los Bachilleres: **Hazel Karina Blandino y Ronny Castillo**, después de haber cumplido con los requisitos y obligaciones que la Normativa para la modalidad del Seminario de Graduación estipula, presentan su tema de investigación titulado: **“AUDITORÍA”, Con el Sub –Tema “AUDITORÍA OPERACIONAL AL RUBRO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA OMETEPE S.A. “**, como aspirantes al título de Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas.

Este estudio está relacionado con el perfil profesional de la Carrera de Contabilidad Pública y Finanzas, contribuye en la búsqueda de soluciones a problemas operativos relacionados con los procesos en la especialidad de Auditoría.

Los aspirantes han demostrado durante la consecución de su trabajo, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, hábitos necesarios para los profesionales que demanda el desarrollo económico del País.

Tomando en cuenta la participación de los estudiantes, sus informes escritos, sus aportes y una completa asistencia al curso, les doy una evaluación de Aprobado.

Por lo antes expuesto, me permito solicitar ante las autoridades Universitarias la presentación y defensa de su tema de Seminario de Graduación.

**Tutor Msc. Eduardo Logo.**  
**Departamento de Contabilidad Pública y Finanzas.**  
**UNAN-MANAGUA.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





## Resumen

El trabajo presentado a continuación tuvo como objetivo la realización de una auditoría operacional al rubro de cobranzas de la empresa Ometepe, S.A.

Aplicando los métodos y procedimientos de una auditoría operacional, previamente se realizó un análisis de los alcances y objetivos, conceptos generales relacionados con este tipo de auditoría.

El seminario de graduación está desarrollado en cuatro capítulos y el desarrollo de un caso práctico.

En el primer capítulo se describe el concepto de Auditoría, la diferencia entre Auditoría y contabilidad, los tipos de auditorías, en concepto de auditoría operacional, su origen y antecedentes, y generalidades de la operación de cobranza.

El segundo capítulo comprende el estudio del objetivo, importancia y fases de la planeación de una auditoría operacional.

El tercer capítulo se estudia las fases para la ejecución de la auditoría operacional

El cuarto capítulo se plantea la etapa final previo a la emisión de un informe.

En el caso práctico se ejecutó auditoría al periodo de operación del rubro de cobranzas de la empresa OMETEPE S.A. del 2015, realizando una investigación a las operaciones y evaluación las áreas funcionales respecto a cobranzas, para determinar si existen controles adecuados, si estos controles permiten operar con eficiencia.



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Por medio de la revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos, finalizando con las recomendaciones y conclusiones de acuerdo a resultados obtenidos.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



v. Índice

Dedicatorias ..... [i](#)

Agradecimientos..... [ii](#)

Valoración del Tutor. .... [iii](#)

Resumen ..... [iv](#)

v. Índice ..... [iv](#)

Tema: Auditoría.....

Subtema: Auditoría operacional del rubro de cobranza en la empresa Ometepe S.A. al 31 de diciembre 2015.....

***I - Introducción ..... 1***

***II - Justificación ..... 3***

***III - Objetivos ..... 4***

***III.1 - Objetivo General ..... 4***

***III.2 - Objetivos Específicos ..... 4***

***IV Capítulo 1: Generalidades auditoría operacional del rubro de cobranzas de la empresa OMETEPE, S.A. al 31 de diciembre 2015 ..... 5***

***IV.1.1- Generalidades de la Auditoría ..... 5***

***IV.1.1.1 Concepto de auditoría. .... 5***

***IV.1.1.2 Diferencia entre auditoría y contabilidad. .... 5***

***IV.1.1.3 Tipos Básicos de Auditoría. .... 7***

***IV.1.2 - Auditoría Operacional..... 8***

***IV.1.2.1 Origen y Antecedentes de la Auditoría Operacional. .... 8***

***IV.1.2.2 Concepto de la Auditoría Operacional. .... 11***

***IV.1.2.3 Objetivo de la Auditoría Operacional. .... 13***

***IV.1.2.4 Características de la Auditoría Operacional. .... 14***

***IV.1.2.5 Diferencias entre la Auditoría Operacional y Auditoría Financiera. .... 16***

***IV.1.2.6 Relación de la Auditoría Operacional y los Controles Internos. .... 21***

***IV.1.2.7 Procedimientos y Técnicas aplicadas en la Auditoría Operacional. .... 21***

***IV.1.2.8 Tipos de Auditoría Operacional. .... 25***

***IV.1.2.9 Aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA´s) y Boletines de Auditoria Operacional de la Comisión de Auditoría Operacional del IMCP. .... 26***

***IV.1.2.10 Metodología de la Auditoría Operacional. .... 27***

***IV.1.3 - Operación de Cobranzas. .... 28***

***IV.1.3.1 Concepto de Cuentas por Cobrar. .... 28***

***IV.1.3.2 Objetivo de las cuentas por cobrar. .... 28***



IV.1.3.3 Actividades Básicas que Integran las cuentas por cobrar.....	29
IV.1.3.4 Objetivo de la Auditoría Operacional de Cobranzas.....	29
IV.1.3.5 Metodología de la Auditoría Operacional de Cobranzas.....	29
<b>VI.1.4 - Contrato de Auditoría.....</b>	<b>31</b>
<b>VI.1.5 - Requerimiento de información.....</b>	<b>34</b>
<b><i>IV Capítulo 2 Planeación de la Auditoría Operacional del Rubro de Cobranza de la Empresa OMETEPE S.A. al 31 de diciembre 2015 .....</i></b>	<b>36</b>
<b>IV.2.1 - Planeación de la Auditoría Operacional .....</b>	<b>36</b>
IV.2.1.1 Definición de Planeación.....	36
IV.2.1.2 Importancia de la Planeación.....	36
IV.2.1.3 Objetivos de la Planeación.....	37
IV.2.1.4 Fases de la Planeación.....	38
<b><i>IV Capítulo 3 Ejecución de la auditoría operacional del rubro de cobranzas de la empresa Ometepe S.A. al 31 de diciembre 2015 .....</i></b>	<b>48</b>
<b>IV.3.1 - Fase de Familiarización.....</b>	<b>48</b>
IV.3.1.1 Estudio Ambiental.....	48
IV.3.1.2 Estudio de la Gestión Administrativa.....	49
IV.3.1.3 Visita a las Instalaciones.....	49
<b>IV.3.2 - Fase de Investigación y Análisis.....</b>	<b>50</b>
IV.3.2.1 Entrevistas.....	51
IV.3.2.2 Evaluación de la gestión administrativa: .....	51
IV.3.2.3 Examen de la documentación.....	52
<b>IV.3.3 - Fase de Diagnostico.....</b>	<b>52</b>
IV.3.3.1 Fase Creativa.....	53
IV.3.3.2 Re verificación de hallazgo.....	53
<b><i>IV Capítulo 4 Informe de Auditoría Operacional del Rubro de Cobranzas de la Empresa OMETEPE S.A al 31 de diciembre 2015.....</i></b>	<b>55</b>
<b>IV.4.1 - Elaboración del informe .....</b>	<b>55</b>
IV.4.1.1 Discusión del borrador con los involucrados.....	55
IV.4.1.2 Informe Definitivo.....	55
IV.4.1.3 Comunicación del Resultado.....	56
<b><i>V. Caso Práctico.....</i></b>	<b>58</b>
<b>V.1 - Antecedentes.....</b>	<b>58</b>
V.1.1 Información adicional al estado de situación financiera con respecto a la cobranza.....	62
V.1.2 Estudios de familiarización de la empresa OMETEPE, S.A.....	63
<b>V.2 - Índice de los papeles de trabajo.....</b>	<b>65</b>



<b>V.3 - Carta de Compromiso y Memorándum para la Ejecución de la Auditoría .....</b>	<b>67</b>
V.3.1 Carta Compromiso de Auditoría Operacional. ....	67
V.3.2 Memorándum de Planificación.....	70
<b>V.4 - Programa de Ejecución de la Auditoría Operacional. ....</b>	<b>74</b>
<b>V.5 - Marcas de Auditoría.....</b>	<b>78</b>
<b>V.6 - Desarrollo de la Fase de Familiarización. ....</b>	<b>80</b>
V.6.1 Programa Específico de la Fase I: Familiarización. ....	80
<b>V.7 - Desarrollo de la Fase de Investigación y Análisis.....</b>	<b>86</b>
V.7.1 Programa Específico de la Fase II: Investigación y Análisis. ....	86
V.7.3 Cuestionarios. ....	91
<b>V.8 - Desarrollo de la Fase de Diagnóstico. ....</b>	<b>99</b>
V.8.1 Programa de la Fase III: Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional. ....	99
V.8.2 Debilidades de Control Interno Identificadas. ....	103
V.8.3 Cédula Centralizadora de Hallazgos.....	113
<b>V.9 - Elaboración y Presentación del Informe de Auditoría Operacional. ....</b>	<b>119</b>
V.9.1 Informe de los Auditores Independientes.....	120
<b><i>VI Conclusiones .....</i></b>	<b>131</b>
<b><i>Referencias Bibliográficas .....</i></b>	<b>133</b>
<b><i>Anexos. ....</i></b>	<b>134</b>
<b>Glosario. ....</b>	
<b>Información general de la empresa OMETEPE S.A.....</b>	
<b>Oferta Técnica. ....</b>	
<b>Aceptación de la oferta Técnico - económica.....</b>	
<b>Situación Actual de los Procesos (Procedimientos). ....</b>	



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



# **Tema: Auditoría.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



**Subtema: Auditoría operacional del rubro de cobranza en la empresa Ometepe S.A. al 31 de diciembre 2015.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## I - Introducción

Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La importancia de una Auditoría Independiente es que permite a los usuarios obtener información confiable y de alta seguridad.

El propósito principal del presente trabajo es conocer acerca de las generalidades y metodología para realizar una auditoría, enfocado a la Auditoría Operacional con el objetivo de obtener conocimientos amplios de planeación, ejecución hasta la emisión de informe. Para poder desarrollar la Auditoría Operacional recurrimos a los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), dichos boletines son un gran aporte para el desarrollo de Auditorías Operacionales enfocadas a áreas específicas y Normas internacionales de Auditoría (NIA´s).

Con la auditoría operacional como herramienta de análisis, se pueden identificar operaciones que, aunque no lo pareciera, impactan directamente en los resultados de la empresa.

El presente seminario de graduación está desarrollado en el tema “Auditoría” con énfasis en el sub tema “Auditoria Operacional del rubro de cobranza de la empresa OMETEPE, S.A. al 31 de diciembre 2015”, que pretende ser una guía para desarrollar una Auditoría Operacional.

Auditoría operacional es el servicio que presta el contador público cuando examina los aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



La auditoría operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

La eficiente operación de las cobranzas, puede ser examinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

- Al establecer las políticas de cobranza se considere la recuperación en otras políticas de la empresa.
- Cuando se efectúa la cobranza se promueven las ventas y se mantiene la buena voluntad de los clientes.
- El periodo de cobro debe ser mínimo.
- Las cuentas incobrables sean las mínimas, establecidas en la Ley de Concertación Tributaria.
- La cobranza se realice al menor costo posible.
- Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines.
- Las actividades se realicen eficientemente.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## II - Justificación

En la actualidad el tema de auditoría operacional no es un tema de estudio dentro de los pensum de la carrera de contaduría pública y finanzas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que es un tema que ayudará a adquirir conocimientos y además servirá de un documento de consulta para estudiantes, docentes y personas interesadas en conocer sobre la auditoría operacional. El presente seminario abarca una metodología de auditoria Operacional tomando como punto de partida los Boletines de Auditoría operacional del IMCP.

El desarrollo de auditoría operacional en las empresas abarca áreas no necesariamente financieras, los procedimientos de este tipo de auditoría están orientados a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

La empresa **Ometepe, S.A.** desea evaluar sus procesos relacionados con las cobranzas y a la vez mejorarlos, en las cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2015 de su Estado de Situación Financiera, por lo que la gerencia emite los controles y los procesos administrativos involucrados en esta operación, practicando técnicas que permitan examinar la integridad e importancia relativa de este activo de la empresa.

La realización de esta auditoría operacional en la cobranza, cumplirá las expectativas de los accionistas, mediante el levantamiento de información relacionada con la integración de las cuentas por cobrar en la aplicación de normas, procedimientos, políticas y controles para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Consideramos que el buen uso de las técnicas permitirá, normar el control y evaluación en el área de cartera y cobro de la empresa **Ometepe, S.A.**



### **III - Objetivos**

#### **III.1 - Objetivo General**

Desarrollar Auditoría Operacional del Rubro de Cobranza en la Empresa OMETEPE S.A. en el periodo 2015.

#### **III.2 - Objetivos Específicos**

1. Describir las Generalidades de la Auditoría Operacional.
2. Presentar la Planeación de la Auditoría Operacional en el Rubro Cobranzas en la Empresa OMETEPE, S.A.
3. Demostrar la Ejecución de la Auditoría Operacional del Rubro de Cobranzas en la Empresa OMETEPE, S.A.
4. Emitir Informe Final de Auditoria Operacional del Rubro de Cobranza en la Empresa OMETEPE, S.A.



## **IV Capítulo 1: Generalidades auditoría operacional del rubro de cobranzas de la empresa**

### **OMETEPE, S.A. al 31 de diciembre 2015**

#### **IV.1.1- Generalidades de la auditoría**

Durante mucho tiempo, personas creyeron que la Auditoría era una simple rama de la Contabilidad: ¿Quién puede querer sentarse detrás de un escritorio y trabajar con números días tras días? Para otros la Auditoría... tiene una connotación negativa: después de todo, lo único que hacen los auditores es controlar el trabajo de otras personas e informar los errores que detectan estas, son apenas dos de las concepciones erróneas sobre la auditoría (**Redding, 2009, p.1-2**).

##### **IV.1.1.1 Concepto de auditoría.**

“Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee”. (**Slosse, 1991, p.4**).

“**Auditoría** es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La Auditoría debe realizarla una persona independiente y competente”. (**Arens, 2007, p.4**).

##### **IV.1.1.2 Diferencia entre auditoría y contabilidad.**

La diferencia existente entre Auditoría y Contabilidad de acuerdo con **Arens (2007)**: “Muchos usuarios de Estados Financieros y miembros del público en general confunden la



Auditoría con la Contabilidad. La confusión se debe a que la mayor parte de la auditoría, por lo general, está relacionada con la información contable, y muchos auditores son expertos en asuntos contables. La confusión se incrementa cuando se les da el título de “contador público certificado” a algunos individuos que realizan auditorías.

La Contabilidad es el registro, clasificación y suma de sucesos económicos de manera lógica con el propósito de proporcionar información financiera para la toma de decisiones. Para proporcionar información relevante, los contadores deben tener una comprensión amplia de los principios y reglas que proporcionan la base para preparar la información contable. Además, deben desarrollar un sistema para asegurarse de que los sucesos económicos de la entidad se registran de forma adecuada sobre una base oportuna y a un costo razonable.

El auditor debe tener pericia en la acumulación e interpretación de la evidencia de la auditoría, es esta pericia la que distingue a los Auditores de los Contadores. La determinación de procedimientos adecuados de auditoría, la decisión del número y tipos de rubros a verificar, y la evaluación de los resultados son problemas únicos del auditor”. (p.pp 6) **Redding (2009):**

“Los auditores utilizan la lógica para llegar a conclusiones o para ofrecer asesoramiento sobre la base de la evidencia que reúnen o evalúan. La calidad de las conclusiones o el asesoramiento de los auditores depende de su capacidad para reunir y evaluar una cantidad suficiente de evidencia adecuada” (p.1-7).

A pesar que existe una clara diferencia entre la auditoria y la contabilidad, es claro apreciar que existe una relación estrecha entre estas. **Mautz (1961)**

“La relación de la auditoría y la contabilidad es estrecha, pero son de naturaleza distinta. Son socios comerciales, no padre e hijo. La contabilidad incluye reunir, clasificar, resumir y



comunicar datos financieros; implica la medición y comunicación de hechos y condiciones de negocios que afectan y representan a una empresa u otras entidades dadas. La tarea de la contabilidad es reducir una gran cantidad de información detallada y llevarlas a proporciones manejables y comprensibles. La auditoría no hace nada de todo eso. La auditoría también debe evaluar hechos y condiciones de negocios, pero no tiene como tarea medirlos ni comunicarlos. Se aboca a revisar las evaluaciones y las comunicaciones de la contabilidad para revisar que sean correctas. La auditoría es de naturaleza analítica, no constructiva, es crítica e investigativa y centra su atención en las bases de las mediciones y aseveraciones contables. La Auditoría se centra en las pruebas, que son las que respaldan los datos y los estados contables. Por eso la auditoría tiene sus raíces en la lógica en la cual se apoya en gran medida para fundar sus ideas y sus métodos, y no en la contabilidad, a la cual revisa”. (p.14).

#### **IV.1.1.3 Tipos básicos de auditoría.**

La presencia de la auditoría en las organizaciones, se evalúa de la siguiente manera financiera ocupa un lugar prominente por ser la pionera en el campo de la evaluación, pero es innegable que en el transcurso de los años se ha incrementado la realización de auditorías especializadas.

Es de esperar que exista igual número de auditorías entre las organizaciones que tienen actividades paralelas, pero en el campo técnico no sucede así. Lo que si se tiene identificado de manera similar es la clasificación de estas, que atiende a disposiciones institucionales o legales.

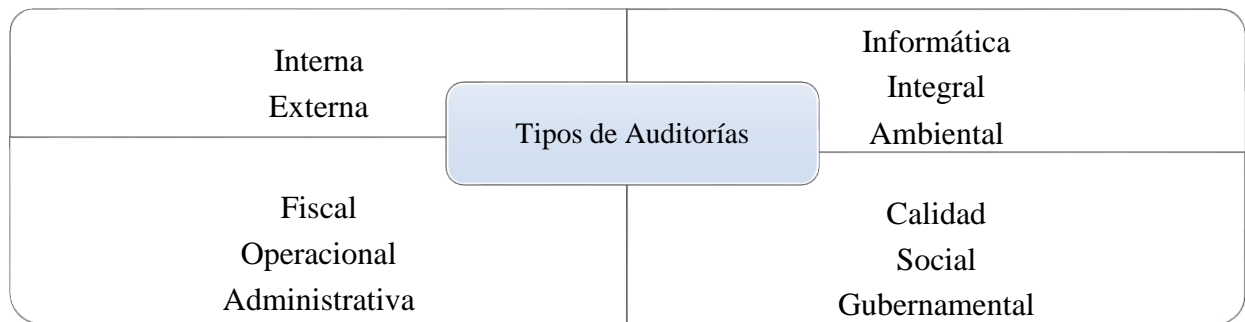
Las auditorías internas y externas representan la primera clasificación natural ya que obedecen a quien las realiza, y comprenden las especialidades que se enumeran posteriormente.

Las auditorías ambientales, de calidad y social han sido requeridas con mayor exigencia en los últimos años y las organizaciones están conscientes de su contribución preventiva o, en su



caso, correctiva; por su parte, la financiera representa el primer tipo de evaluación formal y su repercusión de influencia con las demás es trascendente. (Sotomayor, 2008, p.15).

Tabla No.1 Diferentes tipos de Auditoría.



Fuente: Elaboración propia, en base a tipos de auditorías.

#### IV.1.2 - Auditoría operacional.

##### IV.1.2.1 Origen y antecedentes de la auditoría operacional.

El primer antecedente formal sobre el origen de la auditoría operacional se remonta al año 1945, cuando en ocasión de la conferencia anual de The Institute of internal Auditor se incluye, para discusión en panel, el tema Scope of Internal Auditing of Technical Operations, (Alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas.) En el año 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Standard Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (Auditorías de Operaciones.)

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lock beed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha, causando gran revuelo entre la comunidad, por lo novedoso del nombre de esta naciente disciplina.



El primer pronunciamiento o referencia formal sobre la auditoría operacional lo da The Institute of Internal Auditors al incluir, en 1956, en su libro *Bibliography of Internal Auditing*, un capítulo (dentro de diez) denominado *Operations Audits (Operaciones Auditables)*.

Comienza a generarse una gran inquietud dentro de los profesionales de la auditoría interna de los Estados Unidos de Norteamérica, por adentrarse en esta nueva rama de especialización. Las inquietudes derivaron en encomendar The Institute of Internal Auditors a su director de investigación y educación, Bradford Cadmus, se abocará a investigar y presentar una propuesta formal sobre la auditoría operacional.

El trabajo de Bradford Cadmus, que provocó fuera considerado como el padre de la auditoría operacional, derivó en su libro denominado *Operational Auditing Handbook (Manual de Auditoría Operacional)* que fue publicado en el año de 1964 por The Institute of Internal Auditors.

El manual de auditoría operacional de Cadmus presenta en su primer capítulo la naturaleza y filosofía de la auditoría operacional, como un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor interno para coadyuvar en la mejora de las operaciones tendiendo a obtener mayor rentabilidad de ellas. Los siguientes siete capítulos se refieren a igual número de funciones proporcionando un antecedente e información general sobre los objetivos de cada una de las mismas, su problemática, los controles que requieren y programas para auditarlas. Dichas funciones son: Compras, tráfico y transportación, desperdicios, recuperaciones y material obsoleto, operaciones de recepción, inmuebles, maquinaria y equipo, publicidad y promoción de ventas, y programas de seguros. Concluye el libro sobre la perspectiva que avizoraba su autor sobre el futuro de la auditoría operacional.





La naturaleza y filosofía de la auditoría operacional, Cadmus la describe en las siguientes citas (las más representativas).

1. Cuando el Auditor revisa los registros de ingresos, está haciendo Auditoría Financiera. Cuando observa como se trata a un cliente está actuando como auditor operacional.
2. El Auditor Operacional debe asumir que es el dueño del negocio, que le pertenece. Antes que recomiende un cambio, que critique una operación, debe preguntarse a sí mismo que haría si fuera el dueño.
3. El auditor operacional debe cuestionarse ¿Cómo revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
4. La Auditoría Operacional debe considerarse como un estado de actitud, a manera de análisis, enfoque y raciocinio.
5. La Auditoría Operacional infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas, siguiendo con el análisis y evaluación de los controles para asegurarse de que son los adecuados en aras de proteger la organización.

El impacto de la naciente corriente técnica propuesta por Bradford Cadmus, que provocó que el mismo Victor Z. Brink, impulsor de la auditoría interna moderna modificara y ampliara sus posturas al aceptar la auditoría operacional en la tercera y cuarta edición de su libro *Modern Internal Auditing (Auditoría Interna Moderna)* y *Appraising Operations and Controls (Evaluación de operaciones y controles)*, a cada edición en ese orden. Por supuesto que The Institute of Internal Auditors, por su parte, también cambio y adapto sus pronunciamientos para darle entrada a esta nueva corriente técnica.



La Auditoría Operacional inicia en México en la década de los setentas, se divulga y amplía su aceptación en los ochentas, y llega a su plena consolidación y madurez en la década de los noventas. La auditoría operacional evalúa la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos. Su objetivo es promover eficiencia en la operación, y evaluar la calidad de la operación. (Aragón, 2008, p. 454).

#### **IV.I.2.2 Concepto de la auditoría operacional.**

Auditoría Operacional es el servicio que presta el contador público cuando examina los aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

La Auditoria Operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoria operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones. Durante las auditorias operacionales, las revisiones no se limitan a la contabilidad. Incluye la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de computo, métodos de producción, mercadotecnia y cualquier otra área en la que este calificado el auditor. Debido a diferentes áreas en las que se puede evaluar la eficacia operacional, es imposible caracterizar la conducta de una auditoria operacional típica. En la organización, el auditor puede evaluar la relevancia y suficiencia de la información que utiliza la administración cuando toma decisiones para adquirir nuevos activos fijos. En otra el auditor puede evaluar la eficiencia del flujo de información en el proceso de ventas.

El ejercicio de la Auditoría Operacional infiere un cambio de actitud del auditor interno en la práctica. Ya no se trata de revisar y examinar las cifras frías de unos estados financieros, ni de



evaluar el comportamiento y desempeño de la administración. La actitud, ahora, es más de compenetrarse anímica y mentalmente en la vida misma, supervivencia y desarrollo de la entidad a la que presta sus servicios.

El Auditor Operacional no buscará respuestas satisfactorias que justifiquen un buen o mal resultado de operación, su enfoque será el de hacer preguntas inteligentes, en vez de buscar respuestas inteligentes. La filosofía de actuación del auditor operacional será con un enfoque socrático de la búsqueda de la verdad, cuya respuesta es infinita. Es aplicar la mayéutica como método para inducir al entrevistado para que explique los resultados de su actuación en aras de mejorarlos. Es aplicar la dialéctica como una forma de razonar lógica y metódicamente el porqué de los resultados obtenidos. En síntesis, es saber utilizar y aplicar el vocablo porque y evaluar la respuesta que se obtenga. ¿Por qué se obtuvieron estos resultados? ¿Por qué no se pueden mejorar los resultados? ¿Por qué no se optimiza el uso de los recursos? ¿Por qué el personal no tiene una actitud positiva y propositiva? ¿Por qué se obtienen justificaciones en vez de propuestas? ¿Por qué hay desperdicios, negligencia y apatía? ¿Por qué no somos mejores? ¿Por qué...?

La Auditoría Operacional es un gran reto a la capacidad y calidad profesional del contador público como auditor operacional. Para una buena ejecución de esta especialidad requerirá introducirse, estudiar, conocer otras disciplinas como son, a manera de ejemplo: análisis de sistemas, ingeniería industrial (para revisar costos y producción), mercadotecnia (para revisar ventas), relaciones industriales (para revisar la administración de recursos humanos), etc. El reto es infinito, también lo habrá de ser su voluntad por superarse, ser mejor, brindar un mejor servicio.



El análisis anterior surge la siguiente pregunta: ¿cómo el auditor operacional, que no tiene ningún entrenamiento específico sobre alguna área u operación, puede ser útil? la respuesta a esta duda descansa en los aspectos de control, lo cual es común a cualquier actividad operacional.

La Eficiencia y Eficacia de operaciones son más difíciles de evaluar de forma objetiva que el cumplimiento o la presentación de estados financieros, además la determinación de criterios para evaluar la información es más como consultoría administrativa que lo que en general es considerada como auditoría.

#### **IV.I.2.3 Objetivo de la auditoría operacional.**

El objetivo de la Auditoria Operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en el apoyo a las entidades, a saber:

**Primero:** En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado.  
(Diagnóstico de obstáculos).

**Segundo:** En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc.  
Interviniendo en su formación.

**Tercero:** En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.).

La Auditoría Operacional persigue: Detectar problemas y detectar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se



mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecuencia de la óptima productividad.

En la práctica de una Auditoría Operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de Auditoría Operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El Auditor Operacional, al revisar las funciones de una entidad: Investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir diagnostica obstáculos de la infra-estructura administrativa que lo respalda y presenta recomendaciones que tienden a eliminarlos.

El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnostica las fallas (Enfermedades) dando pie a la participación del especialista que puede ser el mismo u otro contador público, el que proveerá las soluciones concretas. Esto último corresponde a los niveles de apoyo segundo y tercero.

#### **IV.I.2.4 Características de la auditoría operacional.**

##### **I. Alcance.**

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe de proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y que, de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben de presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

El servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general este solo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas



necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no solo que se le presenten los hechos comparados contra estándares, si no que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de Auditoría Operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de Auditoría Operacional, la revisión debe de ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe de restringirse solo al control.

## **II. Aplicación de la auditoría operacional.**

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuando debe practicarse la Auditoria Operacional, si se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como los más frecuentes:

1. Para aportar recomendaciones que resuelven un problema más conocido.
2. Cuando se tienen indicadores de ineficiencia, pero se desconocen las razones, y
3. Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

La Auditoria Operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, pueda prepararse un programa cíclico, en el cual un área sea revisada cuando menos cada 2 años, manteniéndose un programa permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.



#### **IV.1.2.5 Diferencias entre la auditoría operacional y auditoría financiera.**

La Auditoría, tradicionalmente hasta 1960 estuvo orientada fundamentalmente al examen de los Estados Financieros. Con el surgimiento de la Auditoría Operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de Estados Financieros o Auditoría Financiera, la cual con respecto a la Auditoría Operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, el alcance, la orientación, los parámetros o criterios de medición, el método, los interesados, quienes la ejecutan, el contenido del informe, el objetivo de la evaluación del control interno, y la historia de las dos especialidades, entre otras.

Generalmente la Auditoría Operacional se encarga de la eficiencia y efectividad hay menos consenso en el uso de tal término del que se podría esperar. Muchos prefieren usar los términos de Auditoría administrativa o auditoría del desempeño en vez de Auditoría Operacional para referirse a la revisión de las organizaciones a fin de constatar su eficiencia y efectividad. Esas personas típicamente conceptualizan con amplitud la Auditoría Operacional para incluir los controles internos de evaluación e incluso probar esos mismos controles con el propósito de comprobar su efectividad (pruebas de controles.)

Probar la efectividad de los controles internos por parte de un auditor interno es parte de la Auditoría Operacional si el propósito es ayudar a una organización a operar su negocio con mayor efectividad o eficiencia. De igual manera, la determinación de si una compañía ha capacitado adecuadamente a su personal en la línea de ensamble es también una Auditoría Operacional siempre que el propósito sea determinar si la compañía está produciendo productos de manera eficiente y efectiva.

**Diferencias básicas entre la auditoría operacional y la auditoría financiera.**

EN CUANTO A:	OPERACIONAL	FINANCIERA
<b>Objetivo</b>	Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.	Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha. Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.
<b>Alcance.</b>	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.	Limitado a las operaciones financieras.
<b>Orientación.</b>	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección en el futuro.	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.
<b>Medición.</b>	No existen aún criterios de medición de aceptación general.	Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF.
<b>Método.</b>	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría generalmente aceptadas.	Las normas internacionales de auditoría (NIAS) y en ausencia de estas las Declaraciones sobre Normas de Auditoría (SAS) emitidas por el AICPA.
<b>Interesados.</b>	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.	Principalmente Externos: Gobiernos, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones Potenciales.
<b>Quienes la Ejecutan.</b>	Contadores Públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión.
<b>Contenido del</b>	Su contenido está relacionado con	Su contenido esta exclusivamente

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





EN CUANTO A:	OPERACIONAL	FINANCIERA
<b>Informe.</b>	cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismos o empresa pública.	relacionado con los estados financieros.
<b>Objetivo de la Evaluación del Control Interno.</b>	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.	Determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.
<b>Historia.</b>	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.	Larga existencia
<b>Planeación.</b>	Se efectúa en el campo.	Puede efectuarse en oficinas antes del trabajo de campo
<b>Cuestionarios y programas.</b>	Se diseñan a la medida.	Uniformes y pre elaborados
<b>Fuente Información.</b>	Documentos y registros formales.	Registros y documentos contables

Reyes Mota, Jonathan Alexander (2010). Auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías.

### Propósito de la auditoría.

La distinción principal entre la Auditoría Operacional y la Financiera estriba en los propósitos de las pruebas. La Auditoría Financiera hace hincapié en si la información histórica se registró correctamente. La Auditoría Operacional enfatiza la efectividad y la eficiencia. La Auditoría Financiera se orienta al pasado mientras que la Operacional tiene que ver con el ejercicio del desempeño para el futuro. Un Auditor Operacional, por ejemplo, puede evaluar si un tipo de material nuevo se está comprando al costo más bajo para ahorrar dinero en las compras de la materia prima a futuro.



## **I. Distribución de dictámenes.**

Para la Auditoría Financiera, el dictamen normalmente está dirigido a muchos usuarios de los estados financieros como son los accionistas, los banqueros, en tanto que los dictámenes de la Auditoría Operacional están orientados principalmente a la gerencia. Debido a la distribución limitada de los dictámenes operacionales y a la naturaleza diversa de las auditorías para constatar la eficiencia y efectividad, los dictámenes de la Auditoría Operacional varían considerablemente en cada auditoría.

## **II. Inclusión de áreas no financieras.**

Las Auditorías Operacionales cubren cualquier aspecto de eficiencia y efectividad en una organización y, por lo tanto, pueden involucrar una gran variedad de actividades. Ejemplo: La efectividad de un programa de publicidad o la eficiencia de los empleados de la fábrica podrían ser parte de una auditoría operacional. Las auditorías financieras se limitan a aquellos asuntos que afectan directamente a cabalidad de las presentaciones de los estados financieros.

La efectividad se refiere a la consecución de objetivos, en tanto que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados para alcanzarlos. Un ejemplo de la efectividad es la producción de partes sin defectos. La eficiencia tiene que ver con que esas partes se produzcan a un costo mínimo.

## **III. Efectividad.**

En una auditoría operacional al constatar la efectividad, se deben establecer criterios específicos para la definición de efectividad. Un ejemplo de la auditoría operacional para constatar la efectividad sería evaluar si la dependencia gubernamental ha cumplido con sus objetivos asignados al lograr la seguridad en los elevadores de una ciudad determinada. Antes de que el auditor operacional pueda llegar a una conclusión acerca de la efectividad de la



dependencia, se deben satisfacer criterios en cuanto a la seguridad de los elevadores. Ejemplo: ¿el objetivo es comprobar que todos los elevadores en la ciudad sean inspeccionados al menos una vez al año? O, ¿el objetivo es garantizar que no haya muertes por causa de alguna descompostura de un elevador o que no ocurran descomposturas?

#### **IV. Eficiencia.**

En la efectividad, deben existir criterios definidos para el significado de en qué consiste realizar las cosas más eficientemente antes de que una auditoria operacional pueda ser útil. Con frecuencia es más fácil definir los criterios de la eficiencia que de la efectividad si la eficiencia se define como la reducción de costos sin reducir la efectividad. Por ejemplo, si dos procesos diferentes en producción fabrican un producto de calidad idéntica, el proceso con el menor costo se considera el más eficiente.



#### **IV.1.2.6 Relación de la auditoría operacional y los controles internos.**

Los auditores internos son empleados por las compañías tanto para las auditorías financieras como para las operacionales. Su función en la auditoría se ha incrementado drásticamente en las últimas dos décadas, debido principalmente al aumento en el tamaño y la complejidad de muchas corporaciones, ya que los auditores internos pasan todo el tiempo en una compañía y su conocimiento acerca de las operaciones y controles internos de la compañía es mucho mayor que la de los auditores externos. Este tipo de conocimiento puede ser crítico para una dirección corporativa eficaz.

#### **IV.1.2.7 Procedimientos y técnicas aplicadas en la auditoría operacional.**

##### **IV.1.2.7.1 Análisis de coeficientes.**

El auditor calcula los coeficientes financieros (Ejemplo, coeficiente de liquidez, porcentaje de ganancia bruta, rotación de inventario, costo de materias primas compradas dividido el costo de elaboración de productos terminados) y los coeficientes que implican valores no financieros (Ejemplo: Ventas dividido por los pies cuadrados del espacio de ventas, gasto de nómina de salarios sobre cantidad promedio de empleados, porcentaje de unidades defectuosas producidas. No obstante, es importante entender que las únicas restricciones para trabajar con coeficientes son la disponibilidad de la información necesaria para calcular los coeficientes y la creatividad del auditor.

##### **IV.1.2.7.2 Análisis de tendencias.**

El auditor compara la información de desempeño (Ejemplo: Los montos individuales, los valores porcentuales o los coeficientes) correspondiente al periodo fiscal actual con información similar correspondiente a uno o más periodos anteriores.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



#### **IV.1.2.7.3 Análisis de la información orientada al futuro.**

El Auditor compara información del periodo actual con proyecciones de desempeño o pronósticos de metas.

#### **IV.1.2.7.4 Benchmarking externo.**

EL Auditor compara la información de desempeño de la organización con información similar de otras organizaciones individuales o del sector económico en el que opera la organización. En ciertas fuentes, como Dun & Brad Street y Standard & Poor, se encuentran disponibles los datos publicados de sectores económicos específicos para realizar comparaciones.

#### **IV.1.2.7.5 Benchmarking interno.**

El auditor compara la información de desempeño de una unidad organizacional con la información similar de otras unidades organizacionales.

#### **IV.1.2.7.6 Inspección.**

Es estudiar documentos y registros y en examinar recursos tangibles. La inspección de documentos y registro proporciona evidencia directa de su contenido. Del mismo modo, el examen físico de los recursos tangibles (Ejemplo: Un edificio o un equipo) proporciona al auditor conocimiento personal directo de la existencia y la condición física de los recursos. No obstante, deben conocer y considerar su nivel de competencia (En otras palabras, su capacidad para comprender lo que leen y lo que ven). Ejemplo: Formular conclusiones validas acerca del valor de piedras preciosas basándose en una inspección estaría fuera del alcance de la competencia del auditor. En este caso, el auditor necesitaría confiar en la ayuda de un experto en piedras preciosas que pueda validar el valor de las piedras.



#### **IV.1.2.7.7 Re Ejecución.**

Realizar las actividades de control u otros procedimientos. La re ejecución de una actividad de control proporciona evidencia de auditoría directa relacionada con la eficiencia operativa. El re ejecución de cálculos proporciona evidencia directa respecto de si los cálculos del auditado son correctos. La formulación independiente de una estimación contable, como la reserva para deudas incobrables, y la comparación de esta con la estimación del auditado proporciona evidencia directa respecto de la razonabilidad de la estimación del auditado.

#### **IV.1.2.7.8 Observación.**

Observar a las personas, los procedimientos y los procesos. Por lo general, la observación se considera más persuasiva que la consulta en el sentido de que el auditor obtiene evidencia directa. Ejemplo: La observación personal directa de un empleado que aplica una actividad de control generalmente proporciona más aseguramiento que la simple consulta, a ese empleado, acerca de la actividad de control. Una limitación importante de la observación es que proporciona evidencia en un momento determinado. El auditor no puede concluir que lo observado es representativo de lo que sucede mediante el año, especialmente, por que las personas tienden a comportarse de otro modo cuando saben que están siendo observadas.

#### **IV.1.2.7.9 Entrevistas y cuestionarios.**

Su finalidad es facilitar la recogida de información mediante el dialogo con un interlocutor válido con la finalidad de recopilar evidencias que permitan identificar los puntos débiles y fuertes de una organización o un subsistema de ésta para, en caso necesario, aplicar otras técnicas más sustantivas. Las entrevistas pueden ser estructuradas o no. En el primer caso, el entrevistador debe elaborar un plan de entrevistas con los puntos básicos a tratar, siendo el caso extremo de



planificación la utilización de un cuestionario estándar en el que figuren preguntas concretas – abiertas y cerradas – que el entrevistado debe responder. Las entrevistas no estructuradas suelen transcurrir en un clima informal y de colaboración sin un esquema de trabajo específico.

#### **IV.1.2.7.10 Cuadros de indicadores de gestión.**

La finalidad es recoger información cuantitativa en forma de ratios, parámetros, gráficos, cuadros de mandos, etc., Sobre las variables y magnitudes más representativas de la organización a evaluar o un área de esta. Su mayor utilidad estriba en la posibilidad de efectuar análisis comparativos tanto en una dimensión temporal como respecto a otras unidades organizativas.

#### **IV.1.2.7.11 Técnicas de análisis estratégicos.**

Orientadas a facilitar el análisis estructural de la organización en el contexto del sector y ámbito geográfico en que opera, mediante el estudio de la evolución relativa de variables como el crecimiento y la participación de un mercado, el posicionamiento de productos en la cartera de la empresa, evolución temporal de los costes de fabricación, etc. Entre ellos destacan las matrices de portafolio, la curva de experiencia, los perfiles estratégicos, análisis costo beneficio.

#### **IV.1.2.7.12 Técnicas de análisis y diseño de sistemas administrativos.**

Necesarias tanto para el estudio de la documentación soporte de los sistemas, mecanizados o no, instalados en la organización, como para facilitar la elaboración de papeles de trabajo y la propia revisión de los sistemas administrativos, etc. Sin pretender ser exhaustivos, podemos mencionar las técnicas de diagrama de flujos, tablas de decisión, lenguajes de programación, utilización de paquetes de auditoría de proceso de datos, etc.



#### IV.1.2.8 Tipos de auditoría operacional.

Existen tres categorías generales de auditorías operacionales: **Funcionales, Organizacional y Asignaciones Especiales.**

En cada caso, es probable que parte de la auditoría tenga que ver con los controles internos para la eficiencia y efectividad.

##### **Auditorias funcionales.**

Las funciones son un medio de categorizar las actividades de un negocio, como la función de facturación o la función de producción. Existen muchas maneras de categorizar y subdividir las funciones. Ejemplo: Existen funciones de contabilidad, pero también existen las funciones de egresos de efectivos, entradas de efectivo y de egresos y de egresos por nómina. Hay una función de nómina, pero también hay funciones de egresos para contratación, registros de horas trabajadas y de nómina. Como lo indica su nombre, una auditoría funcional tiene que ver con una o más funciones en una organización. Por ejemplo, puede tratar de la función de nómina para una división o para la compañía entera.

Una Auditoría funcional tiene la ventaja de permitir la especialización de los auditores. Ciertos auditores dentro de un equipo de personal de auditoría interna pueden adquirir una experiencia considerable y conocimientos en un área como la ingeniería de producción. Puedan dedicar su tiempo a auditar esa área con mayor eficiencia. Una ventaja es la falta en la no evaluación de las funciones que se relacionan entre sí. La función de ingeniería de la producción interactúa con la de manufactura y otras funciones en una organización.

**La Auditoría organizacional:** Una auditoría operacional tiene que ver con toda una unidad organizacional, como lo es un departamento, una sucursal o una subsidiaria. Una auditoría

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





organizacional hace hincapié en la forma en que interactúan las funciones eficientes y eficazmente. El plan de la organización y los métodos para coordinar las actividades son especialmente importantes en este tipo de auditoría.

**Asignaciones especiales:** En la auditoría operacional, las asignaciones especiales surgen a petición de la administración. Hay una gran variedad de tales auditorías; algunos ejemplos incluyen determinar las causas de un sistema TI ineficaz, investigar la posibilidad de un fraude en una división y formular recomendaciones para reducir el costo de un producto manufacturado.

Las auditorías operacionales, por lo general, se llevan a cabo por uno de los siguientes tres grupos: los auditores internos, los auditores gubernamentales, o los despachos de contadores públicos.

#### **IV.1.2.9 Aplicación de las normas internacionales de auditoría (NIA's) y boletines de auditoría operacional de la comisión de auditoría operacional del IMCP.**

Siempre que la auditoría operacional es realizada por un contador público y auditor, se incluirán dentro de las técnicas de auditoría las relativas a normas internacionales de auditoría (NIA's) que sean aplicables, principalmente la NIA 300, "Planificación de la auditoría", NIA 210, "Términos de los trabajos de auditoría", NIA 520, "Procedimientos analíticos" y NIA 800, "Dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial". Otras que el auditor considere aplicables.

A partir del año 1972 la IMCP emitió su primer boletín refiriéndose a la auditoría operacional, en la actualidad en los boletines se establece el objetivo principal de la auditoría operacional. La comisión de auditoría operacional enfoca la auditoría operacional a través de 10 boletines, los cuales son los siguientes:



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Boletín No. 1 Esquema Básico de la Auditoría Operacional.

Boletín No. 2 Metodología de la Auditoría Operacional.

Boletín No.3 Auditoría Operacional de Compras.

Boletín No.4 Auditoría Operacional de Ventas.

Boletín No.5 Auditoría Operacional de Cobranzas.

Boletín No.6 Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.

Boletín No.7 Auditoría Operacional de Centros de Procesos Electrónicos de Datos.

Boletín No.8 Auditoría Operacional de Otorgamientos de Crédito.

Boletín No.9 Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios.

Boletín No 10 Auditoría Operacional de los Sistemas Administrativos de Información.

#### **IV.1.2.10 Metodología de la auditoría operacional.**

La metodología general para el examen de las operaciones o la realización de auditoría operacional se simplifica en 3 pasos fundamentales: Familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico, tienen un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

##### **I. Familiarización que a su vez implica:**

- A. Estudio Ambiental.
- B. Estudio de la Gestión Administrativa.
- C. Visita a las Instalaciones.

##### **II. Investigación y análisis que está simplificada en tres pasos:**

- A. Entrevistas.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



- B. Evaluación de la Gestión Administrativa.
- C. Examen de Documentación.

### **III. Diagnostico que incluye:**

- A. Fase creativa.
- B. Verificación de hallazgos.
- C. Elaboración de informe.

#### **IV.1.3 - Operación de cobranzas.**

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. **Villaseñor Fuente, Emilio (2007). Elementos de administración de crédito y cobranza.**

##### **IV.1.3.1 Concepto de Cuentas por Cobrar.**

Las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

##### **IV.1.3.2 Objetivo de las cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar tienen como objetivo principal estimular las ventas y ganar dinero, se tiene a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante e ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes. Está relacionada directamente con el giro de los negocios y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



trabajo no es significativa. Es utilizada como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado.

#### **IV.1.3.3 Actividades básicas que integran las cuentas por cobrar.**

Llevar a cabo la persecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas, recordatorios, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, re documentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.

#### **IV.1.3.4 Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas.**

Promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

#### **IV.1.3.5 Metodología de la auditoria operacional de cobranzas.**

Para realizar la Auditoría operacional de cobranza, como para cualquier otra operación la metodología y las técnicas de que dispone el auditor son similares. Sin embargo, se comenta los siguientes aspectos.

### **I. Investigación y análisis.**

Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, importes cobrados



periódicamente, consumos anuales de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y variables de la cobranza.

## **II. Entrevistas.**

Elaboración de guías de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de cobranzas.

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas del trabajo y el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes.

## **III. Informe.**

Consiste en la elaboración del informe de la auditoria operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

Elementos Básicos, que debe contener el informe.

1. Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación.
2. Comentarios sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización. Incluye desde archivos hasta la elaboración de la correspondencia y sistematización parcial o total de la operación.



#### **VI.1.4 - Contrato de auditoría.**

#### **CONTRATO DE AUDITORIA OPERACIONAL.**

Nosotros Sergio Landero, nicaragüense, mayor de edad , casado , Licenciado en Administración de Empresa con domicilio en Managua, con cédula de identidad No. 888-141190-000X en nombre y representación de OMETEPE, S.A. que en lo sucesivo se llamará “La Empresa”, de acuerdo con instrucciones de la Junta Directiva para la contratación de los Auditores Independientes Castillo & Blandino Contadores Públicos Autorizados y en adelante denominada “La Firma”, en representación de la señora Hazel Karina Blandino con cédula de identidad No 001-010191-0020E, mayor de edad , Soltera, Licenciada en Contaduría Pública y de este domicilio en nombre y representación de la firma de Auditoría convenimos en celebrar el siguiente contrato.

#### **CLAUSULA I**

La firma practicará una Auditoría Operacional en el rubro Cuentas por Cobrar al 31 de diciembre 2015.

#### **CLAUSULA II**

El examen que realizará la firma en su calidad de auditor incluirá una revisión y evaluación del sistema de control interno del rubro cuentas por cobrar mediante pruebas selectivas.

El auditor se compromete a ajustarse en el desarrollo del trabajo a las condiciones de su propuesta técnica y económica.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



### **CLAUSULA III.**

El auditor se obliga a mantenerse durante el desarrollo de sus labores, el personal designado que es permanente y que cuenta con varios años de experiencia, el nivel académico y los años de estar laborando como auditor operacional.

### **CLAUSULA IV**

La empresase obliga a suministrar oportunamente al auditor los estados financieros expresado en moneda local, así como la documentación y los registros correspondientes relacionados con la auditoría y toda la información importante.

### **CLAUSULA V**

A la conclusión de nuestro trabajo emitiremos un original y cinco copias del informe el cual contendrá lo siguiente.

- Informe de los auditores operacionales el cual incluirá una opinión de la cobranza, en todos los aspectos importantes.

Esta opinión indicará que la auditoría fue realizada de acuerdo a Normas de Auditoría y los boletines emitidos por el Instituto de contadores públicos de México.

- Memorándum sobre control interno, recomendaciones, riesgos de control.

### **CLAUSULA VI.**

A continuación, presentamos la forma en que desarrollaremos nuestro trabajo para La empresa.

Revisión de las cuentas por cobrar, préstamos a funcionarios y empleados, anticipos a proveedores, deudores diversos, reclamos por cobrar, documento protesto y sucursal.

### **CLAUSULA VII**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



El auditor devengará por los servicios mencionados en la cláusula I la suma de U\$ 2,500.00 (Dos Mil Quinientos Dólares Norteamericanos). Los honorarios mencionados pueden ser pagados en córdobas utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha que recibimos el pago. Estos honorarios incluyen IVA.

En fe de lo anterior, firmamos este contrato en dos tantos de un mismo tenor y con igual valor probatorio en la Ciudad de Managua a los dos días del mes de Abril 2015.

Lic. Sergio Landero

Lic. Hazel Karina Blandino

Ometepe, S.A.

Socia Directora de la firma.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



### **VI.1.5 - Requerimiento de información.**

Managua, 03 de Abril del 2016.

Msc.  
Sergio Landero.  
Gerente General  
OMETEPE, S.A.

Para efectos de realizar una auditoría operacional al departamento de cobranza nos dirigimos a ustedes para hacerle formal requerimiento de documentación imprescindible para la realización de nuestro trabajo. La información solicitada podría ser entregada en copias fotostática que servirá de evidencia y respaldo a las conclusiones presentadas en nuestro informe final.

Mucho agradeceríamos que indicara a los funcionarios y empleados encargados de la custodia de estos documentos que nos sean facilitados sin ningún tipo de objeción ya que de eso depende lograr el alcance previsto de esta auditoría.

A continuación, detallamos la documentación que requerimos, en caso necesario pudiéramos en caso necesario pudiéramos requerir información adicional tanto verbal como documental para lo cual solicitamos la accesibilidad a la misma.

1. Documentación General de la Empresa.
2. Políticas y procedimientos del departamento de Cobranza.
3. Relación de proveedores que abastecen a la empresa.
4. Plan de recuperación de cartera.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



5. Fuentes de financiamiento.

6. Relación sobre los empleados de este departamento.

Sin más que agregar, a espera de la pronta respuesta, me despido.

Atentamente,

**Hazel Karina Blandino**

**Socia Directora**

**Castillo & Blandino Contadores Públicos Autorizados.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## IV Capítulo 2

### Planeación de la auditoría operacional del rubro de cobranza de la empresa Ometepe S.A. al 31 de diciembre 2015

#### IV.2.1 - Planeación de la auditoría operacional

##### IV.2.1.1 Definición de planeación.

Es el planteamiento de estrategias y procedimientos, para reducir el riesgo de errores al momento de realizar una auditoría.

Planeación según la Norma Internacional de Auditoría 300 significa “desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría”

. El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna.

##### IV.2.1.2 Importancia de la planeación.

Por la planeación de la auditoría, se conoce y entiende el negocio y la industria del cliente, determinar riesgos del negocio y desarrollar procedimiento de análisis previos, una planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría.

La primera norma de auditoría generalmente aceptada del trabajo de campo o ejecución requiere una planeación adecuada “El trabajo se debe planear de manera adecuada, y los asistentes, si existen, deben ser supervisados convenientemente”. Realizar un programa de trabajo por medio del cual el auditor encargado podrá elegir al personal capacitado para realizar la auditoría, con tareas específicamente asignadas.



La planeación inicial de la auditoria abarca cuatro puntos, los cuales deben llevar a cabo al principio de la auditoria.

Primero, el auditor decide si acepta a un nuevo cliente o continúa dando servicio a uno ya existente. El auditor necesita tomar esa decisión al principio, antes de incurrir en cualquier costo importante que no pueda recuperar.

Segundo el auditor identifica por que el cliente desea o necesita una auditoria. Es probable que esta información afecte a las partes restantes del proceso de planeación. Tercero, el auditor se pone de acuerdo con el cliente acerca de los términos del contrato para evitar malos entendidos y por último se selecciona el personal para este contrato, incluyendo cualquier especialista de auditoría que sea necesario.

#### **IV.2.1.3 Objetivos de la planeación.**

Obtener evidencia competente y suficiente de acuerdo con las circunstancias, para ayudar a mantener los costos razonables en la auditoria y para evitar malentendidos con el cliente.

Concluir que los estados financieros son razonablemente correctos, porque se tiene una seguridad razonable de que no contiene errores importantes y que han sido preparados de acuerdo con un marco de referencia aceptable, en consecuencia, del resultado satisfactorio que se alcanza cuando se ha diseñado un programa de auditoría efectivo y eficiente que atiende a la relación que deben guardar los objetivos y procedimientos que persigue.

#### **Objetivos:**

- Determinar el número de personas que conforman el equipo de auditoría.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



- Obtener conocimiento del cliente y evaluar los riesgos del negocio.
- Determinar con precisión los objetivos de la auditoria que se van a practicar.
- Preparar oportunamente los cuestionarios de control interno.
- Preparar los programas de auditoría tomando en cuenta los procedimientos por aplicar según las circunstancias.
- Determinar la extensión de las pruebas de auditoría.
- Determinar la oportunidad de aplicación de las pruebas.
- Determinar los papeles de trabajo en los que se van a ilustrar las pruebas.
- Considerar el uso de especialistas y establecer el tiempo que demandara la labor de la auditoria.

#### **IV.2.1.4 Fases de la planeación.**

##### **I. Aceptación del cliente y realizar la planeación inicial de la auditoria.**

En caso de un nuevo cliente: Antes de aceptar un nuevo cliente, la mayoría de los despachos de contadores públicos investigan a la compañía para determinar su aceptabilidad. En la medida de lo posible, se debe evaluar cómo está situado el cliente en la comunidad empresarial, su estabilidad financiera y relaciones con su anterior despacho de contadores públicos.

Para potenciales clientes a los que otro despacho de contadores públicos ha realizado las auditorias previas, el nuevo auditor sucesor se debe comunicar, si puede con el auditor predecesor, con el propósito de ayudar al auditor sucesor a evaluar si debe o no aceptar el contrato. Por ejemplo: esta comunicación puede informar al auditor sucesor que el cliente carece

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



de integridad o que ha habido desacuerdos sobre los principios de contabilidad, procedimientos de auditoría u honorarios.

Sin embargo, debido al código de confidencialidad que el código de conducta profesional, el auditor predecesor debe obtener permiso del cliente antes de entablar dicha comunicación. En caso de que surjan problemas legales o disputas entre el cliente y el auditor previo, la respuesta final se puede limitar a declarar que no se proporcionara ninguna información.

En caso de cliente continuo, los despachos de contadores públicos evalúan a los clientes existentes cada año para determinar si existen razones para no continuar con la auditoria. Conflictos previos como el alcance adecuado de la auditoria, el tipo de opinión a emitir y los honorarios puede hacer que el auditor disuelva la asociación.

Ejemplo, si existen honorarios no pagados por servicios realizados desde hace más de un año, el despacho no podrá hacer la auditoria del año en curso.

En otros casos el despacho de auditores puede decidir no realizar la auditoria para un cliente debido al riesgo excesivo, cuando el riesgo de auditoría aceptable está por debajo del límite permitido por el despacho.

Debe existir un entendimiento claro de los términos del contrato entre el cliente y el despacho de auditoría, los auditores deben documentar su comprensión de un contrato en los archivos de la auditoria, incluyendo los objetivos del contrato, las responsabilidades del auditor y de la administración y las limitaciones del contrato. Esto se realiza normalmente mediante una carta compromiso, a pesar de que no se requiera una.



## II. Entender el negocio e industria del cliente.

Es esencial un entendimiento integral del negocio e industria del cliente y un conocimiento acerca de las operaciones de la compañía para realizar una auditoría adecuada. La naturaleza del negocio e industria del cliente afectan el riesgo del negocio del cliente y el riesgo de errores importantes en los estados financieros. El auditor utiliza el conocimiento de estos riesgos para determinar el grado adecuado de la evidencia en la auditoría.

Comprensión de los Sistemas Estratégicos del Negocio e Industria del Cliente.



Figura 1. Auditoría. Enfoque Integral. P. (pp. 204)

## III. Evaluar el riesgo del negocio del cliente.

El riesgo del negocio del cliente es el riesgo de que el cliente no pueda cumplir con sus objetivos. El riesgo del negocio del cliente puede surgir a partir de cualquier factor que afecte al cliente y su ambiente. Por ejemplo, una nueva tecnología puede erosionar la ventaja competitiva



del cliente, o el cliente puede no ser capaz de implementar sus estrategias al igual que sus competidores.

La preocupación principal del auditor es el riesgo de que se presenten errores de importancia en los estados financieros debido al riesgo del negocio del cliente.

Riesgo del Negocio del Cliente y Riesgo de Errores de Importancia.

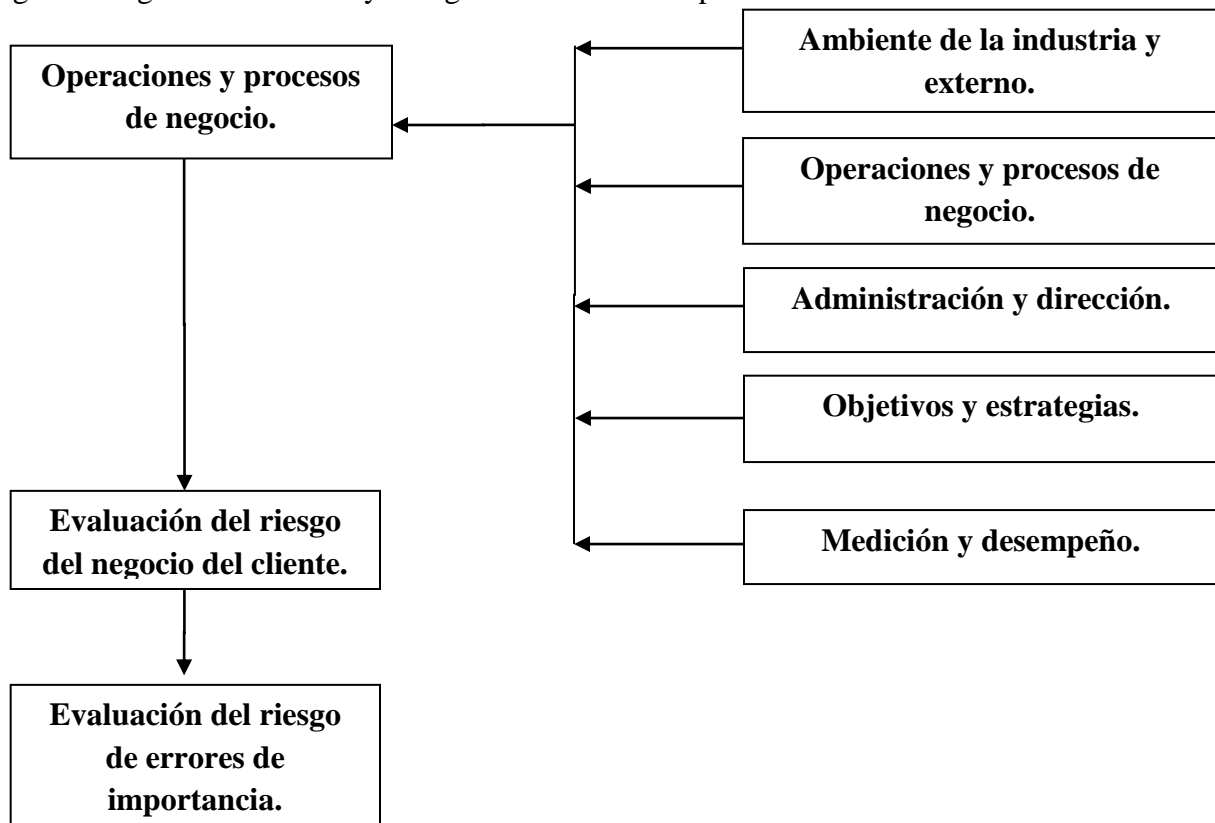


Figura 2. Auditoría. Enfoque Integral. P. (pp. 204)

#### IV. Realizar procedimientos analíticos preliminares.

Lo importante del conocimiento del negocio del cliente y la evaluación del riesgo del negocio del cliente es la realización de procedimientos analíticos preliminares. La comparación de las





razones financieras del cliente en la industria o de las evaluaciones comparativas del competidor, proporciona una indicación del desempeño de la compañía. Los cambios inusuales en las razones comparadas con años anteriores o con los promedios de la industria ayudan a identificar las áreas que tienen un incremento de riesgo de errores que requieren atención posterior durante la auditoría.

Los procedimientos son evaluaciones de información financiera que un estudio de relaciones plausibles realiza entre datos financieros y no financieros, que abarca las comparaciones de cantidades registradas con expectativas que desarrolla el auditor.

Los procedimientos analíticos se pueden realizar cualquiera de las tres veces durante un contrato. Se requiere que algunos procedimientos analíticos se realicen en la fase de planeación para ayudar a determinar la naturaleza, grado y tiempos del trabajo que se va a realizar, ayuda a identificar asuntos importantes que requieran una consideración especial posteriormente en el contrato. Por ejemplo, el cálculo de rotación de inventario previo a la realización de las pruebas de precios de inventario puede indicar la necesidad de un cuidado especial en la aplicación de esas pruebas.

#### **Cinco tipos de procedimientos analíticos más importantes.**

- Comparación de los datos del cliente y la industria.
- Comparación de los datos del cliente con datos similares del periodo anterior.
- Comparación de los datos del cliente con los resultados esperados determinados por el cliente.



- Comparación de los datos del cliente con los resultados esperados determinados por el auditor.
- Comparación de los datos del cliente con los resultados esperados mediante el uso de datos no financieros.

#### **V. Establecer la materialidad y evaluar el riesgo aceptable y riesgo inherente de la auditoría.**

La materialidad es significativa debido a que es impráctico que los auditores den certezas sobre montos poco importantes.

Así pues, la materialidad y el riesgo son conceptos fundamentales para la planeación de la auditoría y el diseño de su método. Durante este capítulo mostraremos como estos conceptos encajan en la fase de planeación de auditoría.

Según el consejo de Normas de contabilidad financiera, define como materialidad, la magnitud de una omisión o error de información contable que, a la luz de las circunstancias que lo rodean, hacen probable que el criterio de una persona razonable que confía en la información haya cambiado o haya sido influenciado por la omisión o distorsión.

La responsabilidad del auditor es determinar si los estados financieros están materialmente distorsionados. Si el auditor determina que existe un error importante, se lo hará saber al cliente de tal manera que se pueda hacer una corrección. Si el cliente rehúsa a corregir los estados financieros debe emitirse una opinión con salvedades o adversa dependiendo de cuan grave sea la distorsión. Por lo tanto, los auditores deben tener un conocimiento cabal de la aplicación de la materialidad.



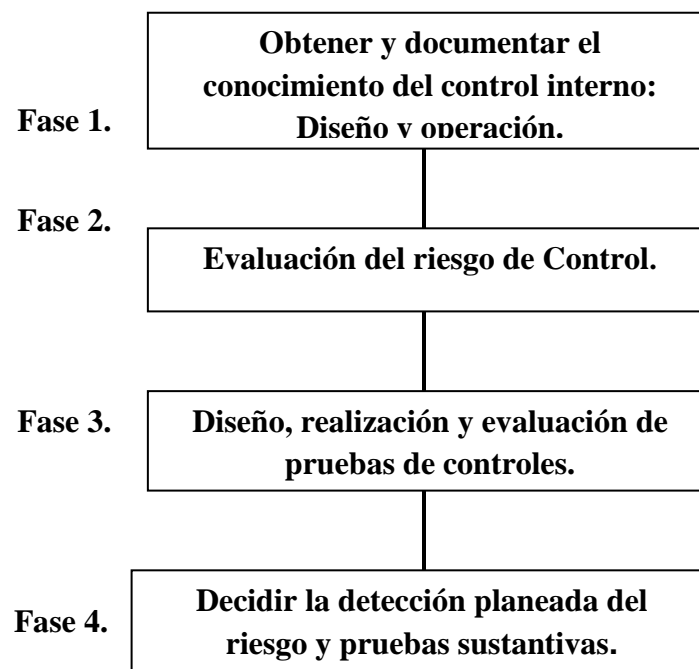
## VI. Comprender el control interno y evaluar el riesgo de control.

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas.

El auditor en la etapa de planeación debe comprender por medio de una previa evaluación al control interno, para detectar las debilidades y posibles riesgos.

Las responsabilidades relacionadas con los controles internos de la administración y el auditor son diferentes. La administración es responsable de establecer y conservar los controles internos de la entidad. El auditor es responsable de entender y comprobar el control interno sobre los informes o áreas a revisar, el auditor también prepara un informe de auditoría referente a la evaluación de los controles internos de la administración, incluyendo la opinión del auditor acerca de la eficacia de esos controles.

Proceso de Conocimiento del Control Interno y Evaluación del Riesgo de Control.





Fuente: Arens, (2007).

## **VII. Desarrollar un plan y programa generales de auditoría.**

En esta fase el auditor ya tiene todos elementos para crear el Plan y el programa general de la auditoría.

El programa de auditoría es un detalle de actividades, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando.

## **VIII. El programa de auditoría.**

El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de auditoría puede también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría.

Se elaborará un programa por cada sección a examinar, el cual debe incluir por lo menos el programa de trabajo en un sentido estricto y el programa adscrito al personal del trabajo a realizar. Cada programa de Auditoría permite el desarrollo del plan de trabajo general, pero a un nivel más analítico, aplicado a un área en particular.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



El programa de auditoría contiene prácticamente la misma información que el plan de trabajo, pero difiere de este en que se le han adicionado columnas para el tiempo estimado, el tiempo real, la referencia al papel de trabajo donde quedó plasmada la ejecución del programa, la rúbrica de quien realizó cada paso y la fecha del mismo.

Por medio de cada programa de auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo del examen, pues estos además de ser una guía para los asistentes sirven para efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos, permitiendo también determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento para compararlo con el estimado y así servir de pauta para la planeación de las próximas auditorías, así mismo, permite conocer en cualquier momento el estado de adelanto del trabajo, ayudando a la toma de decisiones sobre la labor pendiente por realizar.

Generalmente el programa de auditoría comprenderá una sección por cada área de los estados financieros que se examinan. Cada sección del programa de auditoría debe comprender:

- Una introducción que describa la naturaleza de las cuentas examinadas y resuma los procedimientos de contabilidad de la compañía.
- Una descripción de los objetivos de auditoría que se persiguen en la revisión de la sección.
- Una relación de los pasos de auditoría que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos señalados anteriormente.

Esta sección debe tener columnas para indicar la persona que efectúa el trabajo, el tiempo empleado y referencias cruzadas a las planillas o cédulas donde se realiza el trabajo.



## **IX. Plan global de auditoría.**

El plan global de auditoría, es más detallado que la estrategia general de auditoría que incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que han de desempeñar los miembros del equipo del trabajo para obtener suficiente evidencia apropiada para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

### **En el plan de auditoría se incluye lo siguiente:**

1. Una descripción de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos planeados de evaluación del riesgo.
2. Una descripción de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos adicionales de auditoría planeados a nivel de aserción, para cada clase de transacciones de importancia relativa.
3. Otros procedimientos que se requieran llevar a cabo para que el trabajo cumpla con las Normas Internacionales de Auditoría.



**IV** **Capítulo** **3**  
**Ejecución de la auditoría operacional del rubro de cobranzas de la empresa Ometepe S.A.**  
**al 31 de diciembre 2015**

**IV.3.1 - Fase de familiarización**

El auditor debe de familiarizarse con la operación u operaciones que revisara dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de:

1. Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
2. La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación de la operación (Planeación, Organización, dirección, y control), y
3. Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

En seguida se incluyen algunos lineamientos que permitirán a l auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que realizara en lo particular.

**IV.3.1.1 Estudio ambiental.**

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

1. La importancia que para la Empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejora su eficiencia;



2. Indicadores tales como rotación, razones financieras, etc.;
3. Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
4. Reglamentación estatal y municipal que rigen la practicas de manejo de la operación.
5. Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

#### **IV.3.1.2 Estudio de la gestión administrativa.**

Respecto a la gestión administrativa de la empresa (Planeación, Organización, dirección y control), el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales sus características y posibles deficiencias.

#### **IV.3.1.3 Visita a las instalaciones.**

Tiene por objeto observar directamente como se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional estará en posibilidad de: dar orden a sus ideas y tener como fundamento los hechos que haya observado, estructurar un programa de trabajo lo suficientemente detallado para entrar a la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada, estando así en posibilidad de delegar parte de las





investigaciones y de supervisar su realización. El uso de programas estándar se considera aceptable en la medida en que se haga la adecuación pertinente al caso específico que se investiga.

#### **IV.3.2 - Fase de investigación y análisis.**

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

La utilización de estadísticas resulta particularmente efectiva en esta fase y al respecto es recomendable que aquellas sean verificadas antes de ser utilizadas.

Si se diera el caso de que la Empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación, el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarias para obtener elementos de juicio suficientes.

El tipo de investigaciones o estudios o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: Entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgo, etc.

En cualquier de estos casos, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente

cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



medidas tomadas para administrar. Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se explican:

#### **IV.3.2.1 Entrevistas.**

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

##### **Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:**

1. Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
2. Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades, así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

#### **IV.3.2.2 Evaluación de la gestión administrativa:**

Habiéndose realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación bajo examen en esta fase se procederá a evaluar



en detalle su efectividad y eficacia. De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestario, así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

#### **IV.3.2.3 Examen de la documentación.**

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

#### **IV.3.3 - Fase de diagnóstico.**

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se consolidan los hallazgos y se señalara la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe de alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia; el método que se explica en los incisos A y B, resulta de utilidad a este propósito.



#### **IV.3.3.1 Fase creativa.**

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas (dicha solución corresponde a un trabajo de consultoría).

Consolidado los hallazgos se procederá como sigue:

1. Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos;
2. Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior.
3. Considerar el costo beneficio del modelo diseñado.

Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y sus soluciones conceptuales, antes de precisar las sugerencias detalladas.

#### **IV.3.3.2 Re verificación de hallazgo.**

El modelo desarrollado en “A” se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

1. Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes;
2. Listar las acepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa;



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



3. Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas;
4. Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello;
5. Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generan mayores o más complejos problemas o agravaran los existentes.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## **IV Capítulo 4**

### **Informe de auditoría operacional del rubro de cobranzas de la Empresa Ometepe S.A al 31 de diciembre 2015.**

#### **IV.4.1 - Elaboración del informe**

Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá proceder a:

##### **IV.4.1.1 Discusión del borrador con los involucrados.**

Discutir con los involucrados el borrador del informe persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

Un objetivo adicional de esta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia.

##### **IV.4.1.2 Informe definitivo.**

El informe sobre auditoria operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe de enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coinciden fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá a sí mismo que, de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Para que la Auditoría Operacional sea útil a la empresa, el informe debe de ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe de cuantificarse el efecto de los problemas a existentes y de los posibles cambios.

#### **IV.4.1.3 Comunicación del resultado.**

El informe de auditoría operacional es documento obtenido por el trabajo realizado por el equipo de auditoría operación que frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la Empresa. A continuación, se mencionan algunos ejemplos de aspectos que puede contener un informe como resultado de la auditoría operacional de las cuentas por cobrar:

### **INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

**A la junta de accionistas y personal directivo:**

#### **Introducción:**

Aquí se mencionan aspectos importantes que describan el proceso evaluado, y la metodología y alcance aplicado.

#### **Presentación de hallazgos:**

Estos son ejemplos de algunas situaciones a informar en una auditoría operacional de cuentas por cobrar:

- Hallazgo.
- Criterio.
- Causa.



- Efecto.
- Recomendación.
- Falta de definición, carencia o incumplimiento de objetivos y política para la operación de las cuentas por cobrar y ventas al crédito.
- Fallas en la estructura orgánica del Departamento de cobranza.
- Deficiencia en el control contable de las cuentas por cobrar.
- Inadecuada información para toma de decisiones.
- Inadecuadas medidas de seguridad, aseguramiento y fianzas,
- Falta de manuales de operación.
- Jineteo de recaudos ó fondos.
- Prestamos inexistentes.
- Compañías pantallas ó Shell companies.





## V. Caso Práctico.

### V.1 - Antecedentes

#### **Auditoría operacional del rubro de cobranza de la Empresa Ometepe, S.A**

La empresa OMETEPE, S.A. es una empresa de Capital Nacional, que fue fundada en el 2003, Ubicada en la ciudad de Managua siendo sus socios los señores GARCIA, AVENDAÑA Y LAGOS, siendo su giro de negocio el de producir y comercialización de Zapatos para damas, caballeros y niños.

#### **Estados Financieros**

#### **Período Contable**

El periodo contable de la OMETEPE S.A., estará sujeto al periodo fiscal autorizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (D.G.I.), comprendido del 1ro de Enero de un año al 31 de Diciembre del siguiente año, en el cual se practicarán las operaciones y ajustes contables del cierre anual para establecer resultados, y preparar los Estados Financieros correspondientes. Sin embargo, se podrá solicitar autorización al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (D.G.I.), para operar con Periodos Especiales de acuerdo a sus actividades programadas. No obstante, de los periodos contables anuales se preparan Estados Financieros mensuales de acuerdo a los requerimientos específicos para establecer avances de la situación financiera de la Empresa.



## **Registro Contable**

Los registros contables de la Empresa deberán registrarse a base de acumulación en moneda nacional, aun cuando se den transacciones con moneda extranjeras, estas deberán corporizarse al tipo de cambio oficial al momento de realizar la operación cuya diferencia cambiaria deberá registrarse igualmente, adoptando para ello el Catalogo de Cuenta con su respectivo instructivo cumpliendo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

## **Presentación**

Los Estados Financieros de la OMETEPE S.A, serán presentados en los primeros diez de cada mes por el departamento de contabilidad de esta, acompañado estos con sus respectivos anexos, notas y comentarios en relación a las transacciones y resultados más relevantes que hayan ocurrido en el periodo.

Los Estados Financieros deberán contener las siguientes firmas:

- a) Elaborado por: Contador General
- b) Revisado por: Gerencia General.
- c) Aprobado por: Consejo de Administración

## **Escritura Constitutiva.**

**EXTRACTO DE LOS PRINCIPALES ARTICULOS DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA QUE TIENEN ESPECIAL IMPORTANCIA PARA EFECTO DE LA AUDITORIA**

La fecha de la escritura constitutiva es el 18 de agosto de 2003

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Art.1 Nombre y duración. La sociedad se denomina “OMETEPE, S.A” y su duración será indefinida.

Art.2 Objetivo. La sociedad tiene por objeto la comercialización de Zapatos

Art.5 Ejercicio social: comprenderá el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Art.10 De la Administración: la administración de la sociedad estará a cargo de un consejo de administración que se formara por no menos de 5 consejeros que nombrara la asamblea de accionista y que duraran en su cargo 2 años.

Art.11 De la Dirección: la dirección de la sociedad estará a cargo de un director general cuyo nombramiento sea determinado por el consejo de administración y durará en su cargo mientras no se revoque su nombramiento.

Art.15 De los Poderes: el consejo de administración tendrá las facultades de administración, de dominio de pleitos y cobranzas, y demás necesarias para su función. Dicho consejo de administración podrá delegar estas facultades en el director general, quien las conservará hasta que se le revoque su nombramiento.

Art.21 De la Vigilancia de la Sociedad: la vigilancia de la sociedad estará a cargo de un comisario que designará la asamblea general de accionistas. Durará en su cargo 12 años y podrá ser reelecto.

## **VISIÓN**

OMETEPE S.A. es una empresa que cumple sus principales objetivos y metas para conseguir un liderazgo regional en el sector de Producción Zapatos, aportando al desarrollo nacional con la generación de empleo digno y mejora en el nivel de vida de la población, además de garantizar la conservación de los recursos naturales.

## **MISIÓN**

Producir y Proveer zapatos para damas, caballeros y niños de alta calidad, bajo normas internacionales, al consumidor nacional e internacional, de manera sostenible y responsable contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

**VALORES**

- Integridad.
- Medio ambiente, salud y seguridad.
- Cliente.
- Personas.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad.

EL señor Mauricio García Socio de la empresa OMETEPE, S.A. Nos solicitó que le practicáramos una auditoria operacional al grupo de cuentas por cobrar que tiene características de recaudar recursos propiedad de la institución y para ellos nos entregó el Estado de Situación Financiera que finalizo en diciembre del 2015 Además, nos comunicó que en la actualidad tiene una sucursal en la ciudad de Chinandega y sus registros contables son descentralizados.

**Ometepe, S.A.**  
Estado de Situación Financiera.  
Correspondiente al 31 de diciembre de 2015.  
Expresado en Córdoba.

<u>Activos Corrientes</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Efectivo, Caja y Bancos	145,000.00	Proveedores	90,000.00
Cuentas por Cobrar	185,000.00	Impuestos por pagar	45,904.00
Inventario	5,000.00	Gastos Acumulados por Pagar	28,000.00
Prest. A funcionarios y empleados	25,800.00	Cuentas por Pagar	3,405.00
Anticipo a proveedores	35,000.00	Intereses por Pagar	697.00
Deudores Diversos	38,700.00	Prestamos Bancarios	9,840.00
Reclamos por cobrar	6,000.00	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>177,846.00</b>

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Documentos por Cobrar	59,789.00		
Otros documentos por cobrar	14,000.00	<b><u>Pasivo No Corriente</u></b>	
Cuenta Corriente Sucursal	10,143.00	Hipotecas por Pagar	35,080.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>524,932.00</b>	Documentos por Pagar	87,000.00
		Prestamos Bancarios	104,000.00
		Prestamos Socios	50,000.00
<b><u>Activos No Corrientes</u></b>		<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>276,080.00</b>
Terreno	25,000.00	<b><u>Patrimonio</u></b>	
Edificio Neto	38,000.00	Capital de Socios	200,405.00
Maquinaria Neta	56,000.00		
Patentes	10,399.00		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>129,399.00</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>654,331.00</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio.</b>	<b>654,331.00</b>

Elaborado Por:

Revisado Por:

Autorizado Por:

**V.1.1 Información adicional al estado de situación financiera con respecto a la cobranza.**

1. La empresa tiene como política de crédito conceder 30 días como plazo para que el cliente efectúe su cancelación a la institución. Para ello nos comunicó que sus ventas excluyendo los impuestos e incluyendo las rebaja y devoluciones nos encontramos de que fueron de C\$235,600.50.
2. El préstamo a los funcionarios representa un monto del 80% del total de la cuenta y que muchas veces las cancelan con sus utilidades.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



3. Los socios confían plenamente de lo que tienen la sucursal ya que es dirigida actualmente por un socio de la empresa que es el Señor Gastón Córdobas.

#### **V.1.2 Estudios de familiarización de la empresa OMETEPE, S.A.**

La empresa OMETEPE, S.A, objeto de nuestra auditoria Operacional, para el área de cobranza es una empresa dedicada a la comercialización de Zapatos, desde su producción hasta su comercialización. Ubicada en la ciudad de Managua presenta instalaciones para el proceso de producción de zapatos: Planta y Bodega, con una comercialización del 40% de la producción mensual, otorgando principalmente Crédito a clientes históricos por cantidades de considerable recuperación.

Los canales de distribución están bien definidos, para los departamentos donde se envía un responsable de ruta para cada departamento, con una asignación mensual de clientes, al igual que la distribución en Managua donde se incluye dos responsables, uno para la zona oriental y otro para la zona occidental. Al momento de visitar al cliente los responsables se encargan de levantar el pedido. Para entregarse y facturarse cuatro días después.

La rotación de los inventarios es considerable, con respecto a las cuentas por cobrar, lo que se observa en el rubro de cuentas por cobrar en el Estado de Situación Financiero suministrado por la empresa.

La empresa está organizada de la manera siguiente:

- a) Por un director General.
- b) Un director de planta.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## Seminario de Graduación.

- c) Un Administrativo.
- d) Responsable de comercialización.
- e) Sucursales.
- f) Responsables Cartera y cobro.
- g) Responsable de compras e importaciones.
- h) Supervisores.
- i) Personas de plata y Bodega.

A la vez existen dos departamentos adicionales que esta operado de manera staff dentro de la organización siendo ella la siguiente.

- a) Departamento Jurídico.
- b) Auditoría Interna.

Las políticas de recuperación están definidas de acuerdo a las características de los clientes, tomando en consideración su record crediticio el cual contiene: su puntualidad en los pagos, aumentos de créditos, aumentos de plazos pactados para créditos, etc., tomando como referencia el plazo de 30 días de créditos que se utiliza para los clientes en general.

La empresa se encuentra Inscrita con matrículas #0001, en el Municipio de Managua, donde entera todas sus obligaciones que se establece en la ley, con la puntualidad requerida.

Con respecto a la competencia se realiza de manera sana, ya que el producto comercializado por la OMETEPE, es de un estilo único.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



**V.2 - Índice de los papeles de trabajo.**

A continuación, se incluye el índice de los papeles de trabajo realizados para el estudio;

Posteriormente se analizan y consolidan en cédulas narrativas de hallazgos.

<b>AUDITORIA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>		
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>		
<b>INDICE DE PAPELES DE TRABAJO</b>		
<b>REF</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
<b>ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA AUDITORIA.</b>		
A-1	Memorándum de Planificación.	
AA	Programa de Ejecución de la Auditoria Operacional de Cobranza.	
AAa	Cedula de Marcas de Auditoria.	
<b>FASE I: FAMILIARIZACION.</b>		
AB	Programa específico de la Fase I.	
AB1	Cedula Sumaria de Recopilación de Información.	
AB2	Calendario de Entrevistas (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5)	
<b>FASE II: INVESTIGACION Y ANALISIS.</b>		
AC	Programa específico de la Fase II.	
AC-1	Análisis de Antecedentes de la Empresa.	
AC-2	Análisis de la Planificación Estratégica.	
AC-3	Organización Interna para la Administración del área de Cobranzas.	





<b>AUDITORIA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>		
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>		
<b>INDICE DE PAPELES DE TRABAJO</b>		
<b>REF</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
AC-3-1	Flujograma del Proceso Administrativo de Cobranzas.	
AC-4	Análisis del Marco legal de la empresa.	
AC-5	Cedula Analítica de Recopilación de Información.	
AC-6	Cuestionarios de evaluación del Control Interno	
AC-7	Análisis de riesgo del proceso de cobranzas	
<b>FASE III: DIAGNOSTICO.</b>		
AD	Programa General de la Fase III.	
AD-1	Cedula centralizadora de Hallazgos.	
AD-2	Cedula Resumen- Eficiencias de Procesos.	
<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.</b>		
	Informe de Auditoría Operacional de Cobranzas.	
	<b>Preparado por</b> _____	
	<b>Responsable de Auditoría</b>	



### **V.3 - Carta de compromiso y memorándum para la ejecución de la auditoría**

La ejecución de la auditoria requiere una planificación cuidadosa que permita cumplir con éxito la evaluación de las áreas críticas de la empresa OMETEPE, S.A. de tal forma que se pueda contribuir al mejoramiento de la gestión en Cobranzas. El plan previo a la ejecución debe incluir objetivos, responsables, programación, así como detallar la información clave a utilizar, y el resultado final de la auditoria.

El memorándum para la presente auditoria se elabora considerando la metodología de auditoría operacional y las fases correspondientes para su ejecución. Previo a su presentación, se incluye también la carta compromiso del equipo de auditores para la realización del trabajo en la empresa OMETEPE, S.A.

#### **V.3.1 Carta Compromiso de Auditoría Operacional. Nicaragua, septiembre del 2015.**

**Gerente General**

**OMETEPE S.A.**

Usted nos ha pedido auditemos la administración de las cuentas por cobrar de su empresa para el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

Efectuaremos nuestra auditoria de acuerdo a los boletines de auditoría operacional y Normas Internacionales de Auditoría. Dichos boletines y NIA's requieren que planeemos y desempeñemos la auditoria para obtener una certeza razonable sobre si las áreas en evaluación

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



están libres de errores, omisiones o cualquier otra situación que afecte su eficacia, eficiencia y economía.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoria, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema operacional y de control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Al finalizar la auditoria, se emitirá un informe dirigido a los directivos de las áreas involucradas en el cual tendrá los hallazgos y sus respectivas recomendaciones que permita mejorar la gestión de las áreas auditadas dentro de la empresa. En nuestro informe sobre el área de inventarios y almacenamiento, esperamos proporcionarles aspectos referentes a cualquier debilidad sustancial en los sistemas de control interno que se han detectados por nuestro equipo o como una forma de mejorar la gestión directiva.

Le recordamos que la responsabilidad de los procesos aplicados en la gestión de las Cuentas por Cobrar, corresponde a la administración de la empresa. Esto incluye el registro y control adecuado, así como la aplicación de políticas de manejo y salvaguarda de dichos activos de la empresa.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos podrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría del área de recuperación y cobranza.

---

**Hazel Karina Blandino**  
**Socia Directora**  
**Castillo & Blandino Contadores Públicos Autorizados.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

**V.3.2 Memorandum de Planificación.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Ronny Castillo Valle.	<b>PT #</b>	<b>A-1</b>	<b>FECH</b> <b>A:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	RC	
	<b>Revisado por:</b>	HB	
<b>INTRODUCCION:</b>			
<p>Este memorándum se elabora como parte de la planificación de la auditoría operacional al rubro de Cobranzas en la empresa OMETEPE, S.A. como una forma de clarificar las actividades que se deberán realizar, los responsables, los tiempos, áreas específicas a evaluar, información a recopilar y otros aspectos relevantes.</p>			
<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA:</b>			
<p>En su calidad de evaluación objetiva, crítica y constructiva, los aspectos relacionados con el negocio, el contador público y auditor cumple un papel importante para el alcance de los siguientes objetivos:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al mejoramiento de la gestión directa de la empresa OMETEPE, S.A. a través del examen detallado de los aspectos relacionados con el área de Cobranzas.</li> <li>• Identificar las operaciones o actividades inefectivas, antieconómicas o ineficientes, concebidas estas como el hallazgo de la auditoría que representa una operación o actividad afectada negativamente o lesionada en la eficacia, economía o eficiencia dentro de la empresa.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la empresa OMETEPE, S.A. para asegurar que las áreas de administración de Cobranzas, contribuye al logro de los objetivos establecidos por la empresa.</li> </ul>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Ronny Castillo Valle.	<b>PT #</b>	<b>A-1</b>	<b>FECH</b> <b>A:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	RC	
	<b>Revisado por:</b>	HB	
<b>INFORMACION BASICA PARA LA AUDITORIA:</b>			
<p><b>a) PUESTOS CLAVE DE LA EMPRESA</b></p> <p>Gerente General y Representante Legal</p> <p>Contador General</p> <p>Encargado de Compras.</p> <p>Encargado de Almacén</p> <p>Encargados de Sala de Ventas</p> <p>Encargado de Cobranza</p> <p>Encargado de Crédito.</p> <p><b>b) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:</b></p> <p>Cierre Fiscal.</p> <p>Periodo a revisar.</p> <p>Visita exploratoria.</p>			



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Ronny Castillo Valle.	<b>PT #</b>	<b>A-1</b>	<b>FECH</b> <b>A:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	RC	
	<b>Revisado por:</b>	HB	
Entrega del Informe.			
<p><b>c) GENERALIDADES Y OPERACIONES:</b></p> <p>La empresa se dedica a la producir y comercialización de Zapatos para damas, caballeros y niños, en el territorio de Nicaragua. Su capital es nacional; fue fundada en el año 2003; tiene personería jurídica (sociedad anónima); se encuentra ubicada en el departamento de Managua; los ingresos por ventas se registran considerando el principio de lo devengado.</p>			
<p><b>d) CONTROL INTERNO:</b></p> <p>La empresa tiene establecidos distintos controles para sus actividades de compra, venta y cobros. La supervisión es ejercida por los jefes de Departamento según las revisiones semanales que se realizan para darle seguimiento a los negocios en cada área. El control interno será evaluado para verificar cualquier desviación a las políticas o criterios en coherencia con las operaciones de gestión Cobranza.</p>			
<b>TRABAJO A REALIZAR:</b>			
<p>El trabajo de auditoría de la empresa OMETEPE, S.A. se apoyará en la metodología de auditoría operacional, papeles de trabajo, guías de revisión, cuestionarios y entrevistas. Las áreas a evaluar son las siguientes:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos operacionales relacionados con Cobranza.</li> <li>• El método de cobro implementado en la empresa.</li> <li>• Cualquier otro procedimiento relacionado con la operación de cobranza.</li> </ul>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Ronny Castillo Valle.	<b>PT #</b>	<b>A-1</b>	<b>FECH</b> <b>A:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	RC	
	<b>Revisado por:</b>	HB	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de las Cuentas por Cobrar, Préstamos a Funcionarios y Empleados, Anticipos a Proveedores, Deudores Diversos, Reclamos por Cobrar, Documento Protesto y Sucursal.</li> </ul>			
<b>INFORME A PRESENTAR:</b>			
Como resultado de la auditoria se presentará un informe escrito dirigido al Gerente General y personal involucrado, el cual incluirá los hallazgos, recomendaciones y comentarios pertinentes que sean útiles para mejorar la gestión de Cobranza dentro de la empresa.			
<b>EQUIPO RESPONSABLE DE LA EJECUCION DE LA AUDITORIA:</b>			
El trabajo tanto de campo como de gabinete, incluyendo todas y cada una de sus fases, estará a cargo de un equipo de auditores que realizará todas las actividades incluidas en la metodología, clasificará y analizará la información: elaborará los papeles de trabajo necesarios, y presentará el informe de los principales hallazgos de la auditoria. El equipo está conformado de la siguiente forma:			
<b>Puesto que ocupa:</b>		<b>Nombre:</b>	
Jefe del Equipo de Auditoría		MSC. Ronny Castillo.	
Encargado de Auditoría		MSC. Helmut Serrano.	
Encargado de Auditoria		Lic. Axel Flores.	
Asistente de Auditoria		Lic. Geovanny Solano.	
Asistente de Auditoria.		Lic. Maria Rivas.	



**V.4 - Programa de ejecución de la auditoría operacional.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>						
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>						
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>						
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>						
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano					<b>PT:</b> AA	<b>FECHA:</b> 15/12/2015
<b>Tiempo previsto</b>		<b>Hecho por:</b>			HS	
		<b>Revisado por:</b>			RC	
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA:</b>						
<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>HORA</b>	<b>HORAS</b>	<b>REF</b>	<b>SE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>		<b>S EST.</b>	<b>REAL</b>		<b>REALIZÓ</b>	
	<p><b>FAMILIARIZACIÓN</b></p> <p><b>A) Estudio Ambiental.</b></p> <p>Solicite información para establecer y valorar, razones financieras, estructura organizacional, procedimientos y políticas operacionales, verifique y recopile información sobre reglamentación y leyes aplicables; así como en la medida de lo posible solicite información sobre la competencia.</p> <p><b>B) Estudio de la gestión Administrativa.</b></p> <p>Obtenga información sobre los órganos de</p>					

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>						
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>						
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>						
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>						
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano					<b>PT:</b> AA	<b>FECHA:</b> 15/12/2015
<b>Tiempo previsto</b>		<b>Hecho por:</b>			HS	
		<b>Revisado por:</b>			RC	
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA:</b>						
<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>HORA</b>	<b>HORAS</b>	<b>REF</b>	<b>SE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>		<b>S EST.</b>	<b>REAL</b>		<b>REALIZÓ</b>	
	<p>planificación, organización, dirección y control de la empresa objeto de estudio.</p> <p><b>C) Visitas y Entrevistas.</b></p> <p>Observe cada proceso relacionado con la administración de Cuentas por Cobrar, entreviste a los involucrados.</p>					
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>HORA</b>	<b>HORAS</b>	<b>REF</b>	<b>SE</b>	<b>FECHA</b>
<b>2</b>		<b>S EST.</b>	<b>REAL</b>		<b>REALIZÓ</b>	
	<p><b>INVESTIGACIÓN Y ANALISIS</b></p> <p><b>A) Entrevistas</b></p> <p>Efectué cuestionarios, entrevistas tanto a nivel ejecutivo como operacional para obtener información de políticas y procedimientos.</p>					
	<p><b>B) Valuación de la gestión administrativa.</b></p> <p>De la información obtenida en la fase anterior verifique:</p>					

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>						
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>						
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>						
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>						
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano					<b>PT:</b> AA	<b>FECHA:</b> 15/12/2015
<b>Tiempo previsto</b>		<b>Hecho por:</b>			HS	
		<b>Revisado por:</b>			RC	
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA:</b>						
<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA:</b>						
PASO	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	HORA	HORAS	REF	SE	FECHA
1		S EST.	REAL		REALIZÓ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grado de efectividad para anticipar los problemas que emplea la administración.</li> <li>La estructura organizacional para establecer si son claras las líneas de mando, autorización y responsabilidad de cada área.</li> <li>La calidad de información y oportunidad con que la administración cuenta para la toma de decisiones.</li> <li>Compare los procedimientos y políticas con lo ejecutado.</li> </ul> <p><b>C) Examen de documentación.</b> Efectué el examen a la documentación obtenida para identificar HAO.</p>					
PASO	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	HORA	HORAS	REF	SE	FECHA
3		S EST.	REAL		REALIZÓ	
	<p><b>DIAGNÓSTICO</b> <b>A) Fase creativa.</b></p> <p>Establezca estrategias administrativas para</p>					

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>						
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>						
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>						
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>						
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano					<b>PT:</b> AA	<b>FECHA:</b> 15/12/2015
<b>Tiempo previsto</b>		<b>Hecho por:</b>			HS	
		<b>Revisado por:</b>			RC	
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA:</b>						
<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA:</b>						
PASO	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	HORA	HORAS	REF	SE	FECHA
1		S EST.	REAL		REALIZÓ	
	<p>los HAO. Establezca prioridad a los hallazgos de Auditoría Operacional.</p> <p><b>B) Revisión de hallazgos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compare esquema con modelo existente y asegure la importancia de la sugerencia.</li> <li>• Liste las diferencias encontradas de la comparación anterior.</li> <li>• Ratifique los hallazgos, comentándolos con las personas directamente involucradas.</li> </ul> <p>Asegúrese que son problemas cuya solución es factible.</p>					
PASO	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	HORA	HORAS	REF	SE	FECHA
4		S EST.	REAL		REALIZÓ	
	<b>INFORME DE AUDITORÍA</b>					

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>						
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>						
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>						
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>						
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano					<b>PT:</b> AA	<b>FECHA:</b> 15/12/2015
<b>Tiempo previsto</b>			<b>Hecho por:</b>		HS	
			<b>Revisado por:</b>		RC	
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA:</b>						
<b>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA:</b>						
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>HORA</b>	<b>HORAS</b>	<b>REF</b>	<b>SE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>		<b>S EST.</b>	<b>REAL</b>		<b>REALIZÓ</b>	
	Elaborar el borrador del informe de la Auditoria, presentarlo a discusión con el personal involucrado. Posteriormente elaborar el informe final a presentar a la Gerencia General.					

**V.5 - Marcas de Auditoría.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>	
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>	
<b>CEDULA DE MARCAS</b>	
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>	

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano		<b>PT:</b> AA	<b>FECH</b> <b>A:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
	<b>Revisado por:</b>	RC	
Saldo confirmado en libros	☑		
Proceso evaluado	✳		
Proceso verificado con repercusión económica	√		
Confrontado contra Documento Original	≠		
Observado físicamente	OBS		
eficiencia inspeccionada	π		
Enlace de operación	&		
Totalizado	Σ		
Eficacia examinada	©		
Proceso inspeccionado	¥		
Hallazgo de auditoría operacional	HAO		

**V.6 - Desarrollo de la fase de familiarización.**

Esta fase tiene como objetivo que el auditor se familiarice tanto con la estructura de Negocios de la empresa, como con las áreas en las cuales se enfocará la auditoría, a través del estudio ambiental de la organización, de su gestión administrativa y de una visita programada a las instalaciones, para observar el desarrollo de las operaciones.

**V.6.1 Programa específico de la fase I: Familiarización.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECIFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACION.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto:</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<b>1. OBJETIVOS DE LA FASE I.</b>			
Recopilar información, clasificarla y referenciarla sobre lo siguiente: Antecedentes, Marco Legal, Organización, Operaciones, Financiamiento, Control e información Adicional de tal forma que nos permita tener un conocimiento global de la empresa que vamos a auditar.			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
a) Prepare un calendario para las visitas que realizaremos a OMETEPE, S.A. así como las entrevistas con el gerente general de la empresa y			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECIFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACION.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto:</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<b>1. OBJETIVOS DE LA FASE I.</b>			
Recopilar información, clasificarla y referenciarla sobre lo siguiente: Antecedentes, Marco Legal, Organización, Operaciones, Financiamiento, Control e información Adicional de tal forma que nos permita tener un conocimiento global de la empresa que vamos a auditar.			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
con el gerente del área de Cartera y Cobro y el responsable de recursos humanos, con el fin de explicarles el objetivo de la auditoria e identificar y solicitar información adicional. Todo lo recopilado en esta fase debe de quedar debidamente evidenciado en los papales de trabajo.			
b) Recopile información escrita sobre:			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECIFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACION.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto:</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE I.</b></p> <p>Recopilar información, clasificarla y referenciarla sobre lo siguiente: Antecedentes, Marco Legal, Organización, Operaciones, Financiamiento, Control e información Adicional de tal forma que nos permita tener un conocimiento global de la empresa que vamos a auditar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos Generales.</li> <li>• Antecedentes.</li> <li>• Misión, Visión y Objetivos.</li> <li>• Marco Legal.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Operaciones.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Financiamiento.</li> </ul>			



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECIFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACION.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto:</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE I.</b></p> <p>Recopilar información, clasificarla y referenciarla sobre lo siguiente: Antecedentes, Marco Legal, Organización, Operaciones, Financiamiento, Control e información Adicional de tal forma que nos permita tener un conocimiento global de la empresa que vamos a auditar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Información sobre los empleados del departamento.</li> <li>• Información Adicional.</li> </ul> <p>c) Obtenga información verbal sobre los aspectos que no existiere información escrita como es la relación directa e indirecta con las distancias áreas o departamentos de la misma empresa.</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECIFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACION.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto:</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<b>1. OBJETIVOS DE LA FASE I.</b>			
<p>Recopilar información, clasificarla y referenciarla sobre lo siguiente: Antecedentes, Marco Legal, Organización, Operaciones, Financiamiento, Control e información Adicional de tal forma que nos permita tener un conocimiento global de la empresa que vamos a auditar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<p>d) Visitar las instalaciones de la empresa para establecer con claridad la ubicación y envergadura de sus instalaciones, anotando la respectiva dirección. Realizar una presentación formal con los responsables de cada área de la empresa y explicar el enfoque de mejoría de gestión que persigue la presente auditoría. Este programa debe servir como una constancia escrita de la visita que se realice.</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECIFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACION.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto:</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE I.</b></p> <p>Recopilar información, clasificarla y referenciarla sobre lo siguiente: Antecedentes, Marco Legal, Organización, Operaciones, Financiamiento, Control e información Adicional de tal forma que nos permita tener un conocimiento global de la empresa que vamos a auditar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
Clasifique la información recopilada por cada uno de los aspectos antes mencionados y arme los siete legajos que formaran parte de los papeles de trabajo.			

**V.7 - Desarrollo de la fase de investigación y análisis.**

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la administración de las Cuentas por cobrar de la empresa OMETEPE, S.A. Para el efecto se realizarán distintas pruebas de evaluación, con el auxilio de técnicas como las entrevistas, evaluación de la gestión y control interno, así como del examen meticuroso de la información recopilada.

**V.7.1 Programa Específico de la Fase II: Investigación y Análisis.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	

**1. OBJETIVOS DE LA FASE II.**

El propósito de esta Fase es que el responsable de la auditoría comprende la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la empresa auditada. Igualmente, que tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.



2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	Ref. P/T	Ejec. Por
<p>a) Analice la información sobre antecedentes recopilada en la Fase I y determine con claridad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Porque y para que se creó la empresa.</li><li>• Si los objetivos iniciales han sido codificados desde su creación hasta la fecha de inicio de la auditoría.</li></ul>		
<p>b) Analice los antecedentes, marco legal y planificación estratégica de la empresa auditada y establezca con claridad la visión y misión primordial actual y los objetivos principales que debe desarrollar para cumplir su misión.</p> <p>c) Determine cuál es la organización actual que adopta la entidad para la gestión de las cuentas por cobrar; establezca cuáles son los procedimientos asociados; evalúe a través de la observación, el flujo del proceso e identifique áreas débiles en la ejecución, tomando en cuenta las políticas y los objetivos de la empresa.</p> <p>d) Analice la información sobre marco legal de la entidad auditada y establezca o liste con precisión</p>		



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE II.</b></p> <p>El propósito de esta Fase es que el responsable de la auditoría comprende la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la empresa auditada. Igualmente, que tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<p>las disposiciones legales vigentes que regulan las operaciones y actividades; establezca con claridad la organización formal y real del departamento de Cobranzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenga información sobre la importancia del departamento de compras con relación a la situación financiera de la empresa.</li> </ul>			



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE II.</b></p> <p>El propósito de esta Fase es que el responsable de la auditoría comprende la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la empresa auditada. Igualmente, que tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observe la ubicación y características de las instalaciones destinadas a las actividades relacionadas con el departamento de compras.</li> <li>• Analice la información sobre financiamiento de las operaciones de la empresa auditada y establezca con</li> </ul>			





<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AB</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>4 HRS</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE II.</b></p> <p>El propósito de esta Fase es que el responsable de la auditoría comprende la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la empresa auditada. Igualmente, que tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<p>claridad las principales fuentes de recursos para el año actual y previsto para el año siguiente.</p> <p>e) Analice la información adicional que haya recopilado y liste o indique los aspectos principales a que se refiere.</p>			

**V.7.3 Cuestionarios.****OMETEPE, S.A.****Cuestionario Para el Área de cuentas por cobrar**

<b>DESCRIPCION DE LA PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. ¿Se verifican los expedientes de los clientes con el fin de la documentación amerite el cobro?	X		
2. ¿Utilizan otro tipo de documentación para modificación de saldos a los clientes?	X		
3. Hacen análisis de saldos, con el fin de conocer la situación de los clientes.	X		
4. Los clientes tienen políticas o Especiales para ejercer en ellos una Cobranza individual.	X		
5. Se les envía oportunamente a los clientes sus estados de cuenta.		X	
6. ¿Se efectúan análisis de la rotación de cuentas por cobrar y el resultado es Analizado, para determinar la		X	



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



prontitud de la recuperación?			
7. ¿Existen cuentas cuya recuperación sea dudosa?	X		

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

**Cuestionario para el área de préstamos funcionarios y empleados.**

DESCRIPCION DE LA PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
1. Se verifican los expedientes de los Empleados con el objeto de encontrar los soportes necesarios para efectuar el cobro.	X		
2. La nómina es el método más común para la recuperación de préstamo a Funcionario y Empleados.	X		
3. Existe algún documento cuyo registro afecte las cuentas por cobrar a Funcionarios y empleados.	X		
4. ¿Quiénes representan mayor porcentaje en los saldos de los préstamos a funcionarios y empleados?			LOS FUNCIONARIOS
5. Se efectúan gestión alguna para corregir, las aplicaciones de esta política.	X		



**Cuestionario para el área de anticipo a proveedores.**

DESCRIPCION DE LA PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
1. Se verifican los expedientes de los deudores diversos con el fin de cerciorarse que los registros corresponden por cobros distintos del giro del negocio.	X		
2. Utilizan otro tipo de documentación para modificación de saldos a los proveedores.	X		
3. Se envían los estados de cuenta a los proveedores para que conozcan su situación.		X	
4. Existen documentación oficial que registre los anticipos para ser considerados a la hora de la recuperación.	X		

**Cuestionarios para el área de deudores diversos.**

<b>DESCRIPCION DE LA PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. Se verifican los expedientes de los deudores diversos con el fin de cerciorarse que los registros corresponden por cobros distintos del giro del negocio.	X		
2. ¿Utilizan otro tipo de documentación para modificación de saldos a los deudores diversos?	X		
3. Los abonos y cancelaciones se hacen a través de Dpto. de cartera y cobro.	X		
4. Hacen análisis de antigüedad de saldos para los deudores diversos.	X		
5. Tenían conocimientos de que existen deudores con plazos pendientes de recuperación mayores a un año.	X		

**Cuestionarios para el área de reclamos por cobrar.**

DESCRIPCION DE LA PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1. Se verifican los expedientes de los pedidos de importación, para conocer si existen reclamos pendientes.	X		
2. Existen aplicaciones de crédito para cancelaciones de deuda.	X		
3. Se efectúa gestión de recuperación mediante entrega de efectivo o materiales de los reclamos.	X		
4. Los reclamos están debidamente certificados.		X	

**Cuestionario para el área de documentos por cobrar.**

DESCRIPCION DE LA PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
1. se verifican los expedientes de los clientes para constatar los documentos firmados, montos y vigencia de la deuda.	X		
2. Se consideran los valores en moneda	X		



extranjera al contratar la deuda.			
3. ¿Se gestiona la recuperación de los documentos por cobrar ya vencidos?	X		
4. ¿Se les envía oportunamente a los clientes sus estados de cuenta de los documentos a vencerse?		X	

**Cuestionario para el área de documentos protesto.**

DESCRIPCION DE LA PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Se verifican los términos pactados en el documento para proceder a su recuperación una vez vencidos?	X		
2. ¿Se efectúan en tiempo la cobranza del documento por la vía establecida?	X		
3. ¿Se gestionan la recuperación de los costos por honorarios que generen los documentos?	X		
4. ¿Se les envía oportunamente a los clientes sus recordatorios por vencimientos de documentos?	X		
5. Es dirigido el Departamento Jurídico por un Abogado y Notario.		X	





**Cuestionario para el área de sucursales.**

<b>DESCRIPCION DE LA PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. ¿Se verifica los Informes emitidos por la sucursal?		X	
2. ¿Son analizados los saldos por cobrar existentes en la sucursal con periodicidad?		X	
3. Se giran instrucciones por el Dpto. de cobranzas la manera de gestionar la recuperación		X	
4. ¿Cuál es la función del área de cobranza con respecto a la sucursal?			NINGUNA

**V.8 - Desarrollo de la fase de diagnóstico.**

Esta fase se enfoca principalmente en la evaluación de los hallazgos generados de la evaluación al área de administración de las cuentas por cobrar de la empresa, para emitir dictamen sobre el grado de efectividad y economía con que son ejecutadas las distintas operaciones, que permitan general conclusiones y recomendaciones de mejora para la empresa Ometepe, S.A.

**V.8.1 Programa de la Fase III: Diagnóstico de hallazgos de auditoría operacional.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AD</b>	<b>FECHA:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<b>1. OBJETIVOS DE LA FASE III.</b>			
Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
a) Realice una cedula centralizadora de Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO) detectados.			



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AD</b>	<b>FECHA:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE III.</b></p> <p>Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<p>b) Recopile información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y otros medios que considere convenientes.</p> <p>c) Determine la precisión, confiabilidad y utilidad de la información para uso de la gerencia o dirección.</p> <p>d) Determine la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no esté involucrado</p>			



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano		<b>PT:</b> AD	<b>FECHA:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE III.</b></p> <p>Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<p>en las operaciones examinadas.</p> <p>e) Identifique y desarrolle las características de los posibles Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO).</p> <p>f) Establezca si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad.</p> <p>g) Establezca la economía y eficiencia de las</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL.</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano		<b>PT:</b> AD	<b>FECHA:</b>
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	
<p><b>1. OBJETIVOS DE LA FASE III.</b></p> <p>Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.</p>			
<b>2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>		<b>Ref. P/T</b>	<b>Ejec. Por</b>
<p>operaciones</p> <p>h) Redacte las conclusiones de los HAO.</p> <p>i) Identifique las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los HAO.</p> <p>j) Discuta las HAO con los funcionarios responsables de las operaciones, para llegar a un acuerdo sobre los mismos.</p>			

**V.8.2 Debilidades de control Interno identificadas.****Empresa OMETEPE, S.A.****Fecha o periodo que se audita: Al 31 de diciembre del 2015.**

DESCRIPCION	N/A	IND.P/T	HECHO POR
1. Evaluar los procedimientos aplicados por el Dpto. de cartera y cobro Para la gestión de recuperación.			
2. Evaluar el grado de cumplimiento de las políticas en el otorgamiento de los créditos con fines de futuras recuperaciones.			
3. Evaluar los reportes suministrados por cartera y cobro, para determinar la oportuna gestión por el Dpto. como son la antigüedad de saldos de clientes.			
4. Evaluar la procedencia y celeridad en la recuperación de otras cuentas por cobrar, como son: anticipos a proveedores, préstamos a funcionarios y empleados, deudores diversos y reclamaciones.			
5. Evaluar los soportes de la gestión de cobranzas.			

DESCRIPCIÓN	N/A	IND.P/A	HECHO POR
<b><u>PROCEDIMIENTOS CUENTAS POR COBRAR</u></b>			
1. La empresa presenta una cartera en el área de cuentas por			



<p>cobrar conformada solo por los clientes.</p> <p>2. La cartera está conformada tanto de clientes con saldos en córdobas como en manera extranjera.</p> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se lleva un control de los expedientes de los clientes.</li><li>2. Toda afectación a las cuentas (movimiento de saldos) de los clientes es debidamente autorizado.</li><li>3. Periódicamente efectúan análisis de antigüedad de los saldos.</li><li>4. Existen en la gestión de recuperación políticas especiales para clientes.</li></ol> <p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. No envían oportunamente los estados de cuenta a los clientes.</li><li>2. No efectúan análisis de rotación de las cuentas por cobrar para conocer, los plazos de pagos de los clientes.</li></ol> <p><b><u>Objetivos de la Auditoria:</u></b></p> <p>La Auditoría de las Cuentas por Cobrar, deberá permitirnos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Satisfacernos de que la gestión efectuada por el Dpto. de cartera y cobro, ha sido oportuna.</li><li>2. Verificar que las expresiones de saldos de los clientes en moneda extranjera estén siendo valuadas adecuadamente para efectos de cobro.</li></ol>			
--	--	--	--

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



3. Comprobar los análisis hechos por el Dpto. de cartera de cobro, para su debida gestión.			
--	--	--	--

DESCRIPCIÓN	N/A	IND.P/T	HECHO POR:
<p><b><u>PROCEDIMIENTO CUENTA DE PRESTAMO A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.</u></b></p> <p>1. La empresa presenta una cartera considerable en el área de cuentas por préstamo a funcionarios y empleados.</p> <p>2. El Departamento de cartera y cobro gestiona con el responsable de nómina sus correspondientes deducciones.</p> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p> <p>1. Se lleva un control de los expedientes de los empleados, permitiendo conocer la integración de sus saldos.</p> <p>2. Toda afectación a las cuentas (movimiento de saldos) de los empleados es debidamente autorizado.</p> <p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <p>1. El saldo de la cuenta de préstamo a funcionario y empleados en un 90% corresponde a préstamo de funcionarios.</p> <p>2. No se gestionó oportunamente por el departamento de cobro, los saldos vencidos según políticas de préstamo a</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





<p>funcionarios y empleados.</p> <p><b><u>Objetivos de la Auditoria.</u></b></p> <p>La Auditoria de préstamos a funcionarios y empleados, deberá permitirnos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la oportunidad gestionan del Dpto. de cartera y cobro, para su recuperación</li> <li>2. Verificar el cumplimiento de las políticas de cobro establecidos para los empleados.</li> </ol>			
---	--	--	--

DESCRIPCIÓN	N/A	IND.P/T	HECHO POR
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS CUENTA DE ANTICIPO A PROVEEDORES.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa otorga anticipo a proveedores, según acuerdos establecidos entre ambas partes.</li> </ol> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se lleva un control de los expedientes de los proveedores, permitiendo conocer la integración de sus saldos.</li> <li>2. Toda afectación a las cuentas (movimiento de saldos) de los proveedores es debidamente autorizado.</li> <li>3. Se establecen documentos formales u oficiales para su debido registro.</li> </ol>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <p>1. No se envían oportunamente los estados de cuenta de los proveedores, para confirmar los anticipos otorgados.</p> <p><b><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></b></p> <p>La Auditoría de Anticipos a Proveedores, deberá permitirnos:</p> <p>1. Confirmar la oportuna gestión de Dpto. de cartera y cobro, para su recuperación, en caso de incumplimientos, por los proveedores.</p> <p>2. Verificar el seguimiento que hace el Departamento de cartera y cobro, en los reclamos gestionados.</p>			
<b>DESCRIPCION.</b>	<b>N/A</b>	<b>IND.P/T</b>	<b>HECHO POR</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS CUENTAS DE LOS DEUDORES DIVERSOS.</u></b></p> <p>1. La empresa otorga crédito por conceptos distintos a su giro de negocio.</p> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p> <p>1. Se lleva un control de los expedientes de los deudores diversos, permitiendo conocer la integración de sus saldos.</p> <p>2. Toda afectación a las cuentas (movimiento de saldos) de los deudores diversos es debidamente autorizada.</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<p>3. Se establecen documentos formales u oficiales para su debido registro.</p> <p><b><u>Puntos débiles:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se hace análisis de antigüedad de saldo de los deudores diversos.</li> <li>2. No se toma en cuenta la política de recuperación para esta cuenta.</li> </ol> <p><b><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></b></p> <p>La Auditoría de Anticipo a Proveedores, deberá permitirnos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar la oportuna gestión del Departamento de cartera y cobro, para su recuperación, de la cuenta de deudores diversos.</li> <li>2. Verificar el seguimiento que hace el Dpto. de cartera y cobro, a los deudores diversos.</li> </ol>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	N/A	IND.P/T	HECHO POR
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS DE LA CUENTA DE RECLAMOS POR COBRAR</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa tiene en trámite reclamos a pendientes de cobro a proveedores.</li> </ol> <p><b><u>Control interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<p>1. Se lleva un control de los expedientes de las importaciones, permitiendo conocer la existencia de reclamos oportunos.</p> <p>2. Toda afectación a las cuentas (movimiento de saldos) de los de reclamos por cobrar es debidamente autorizada.</p> <p>3. Se establecen documentos formales u oficiales para su debido registro.</p> <p>4. Se efectúan gestión oportuna de la recuperación.</p> <p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <p>1. Los reclamos no están debidamente certificados.</p> <p><b><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></b></p> <p>La Auditoria de reclamos por cobrar, deberá permitirnos:</p> <p>1. Confirmar la oportuna gestión del Departamento de cartera y cobro, para su recuperación.</p> <p>2. Verificar que la documentación sometida a reclamo cumple con el trámite pertinente, para su recuperación.</p>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	N/A	IND.P/T	HECHO POR
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS CUENTA DE DOCUMENTOS POR COBRAR</u></b></p> <p>1. La empresa tiene registro de documentos que son en</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



<p>debernos terceros por diversos conceptos.</p> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuerte:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se lleva un control de los expedientes de los documentos por cobrar, para confirmar sus montos, vigencia y que reúnan todos los requisitos establecidos.</li> <li>2. Se consideran en los documentos los valores en moneda extranjera.</li> <li>3. Se gestionan oportunamente el cobro del documento.</li> </ol> <p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se comunicó los clientes oportunamente previo vencimiento de sus adeudos.</li> </ol> <p><b><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></b></p> <p>La Auditoria de Documentos por Cobrar, deberá permitirnos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar la oportuna gestión del Departamento de Cartera y Cobro, para su recuperación.</li> <li>2. Verificar que la documentación cumple con los requisitos para su cobro.</li> </ol>			
---	--	--	--



DESCRIPCIÓN	N/A	IND.P/T	HECHO POR
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS EN LA CUENTA DE DOCUMENTOSPROTESTO.</u></b></p> <p>1. La empresa tiene registros de documentos que están en manos del área Jurídica.</p> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p> <p>1. Se confirma los términos pactados en los contratos para proceder a su recuperación judicial una vez vencido el plazo establecido.</p> <p>2. Se verifica la gestión oportuna del Dpto. de cobranza y el agotamiento de sus gestiones.</p> <p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <p>1. No se han incluido en los cobros los costos jurídicos para recuperación de esta cartera.</p> <p>2. El Responsable del área jurídica no es notario.</p> <p><b><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></b></p> <p>La Auditoría de Documentos protesto, deberá permitirnos:</p> <p>1. Confirmar la oportuna gestión del Departamento de cartera y cobro, para su recuperación.</p> <p>2. Verificar que la documentación cumple con los</p>			

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



requisitos para su cobro.			
---------------------------	--	--	--

DESCRIPCIÓN	N/A	IND. P/T	HECHO POR
<p><b><u>PROCEDIMIENTOS EN LA CUENTASUCURSAL.</u></b></p> <p>1. La empresa tiene actualmente una sucursal, que funciona autónoma.</p> <p><b><u>Control Interno:</u></b></p> <p><b><u>Puntos Fuertes:</u></b></p> <p>1. No consideramos que tenga puntos fuertes, ya que se ha establecido en base de confianza, y no se ejerce control alguno sobre sus operaciones.</p> <p><b><u>Puntos Débiles:</u></b></p> <p>1. No se verifican los informes emitidos por la sucursal, en el área de cartera y cobro, sobre los clientes pendientes de pago.</p> <p>2. No gira del Dpto. de cartera y cobro, manuales o procedimiento sobre la recuperabilidad de la cartera.</p> <p><b><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></b></p> <p>La Auditoría de sucursales, deberá permitirnos:</p> <p>1. Confirmar la oportuna gestión del Departamento de Cartera y Cobro, para su recuperación.</p> <p>2. Verificar que se cumple con los canales de</p>			



comunicación necesarios para un control y seguimiento de los créditos.			
--	--	--	--

**V.8.3 Cédula centralizadora de hallazgos.**

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE COBRANZA</b>			
<b>EMPRESA OMETEPE S.A.</b>			
<b>CÉDULA CENTRALIZADORA DE HALLAZGOS</b>			
<b>Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.</b>			
<b>Auditor responsable:</b> Helmut Serrano	<b>PT:</b>	<b>AD-1</b>	<b>FECHA</b> :
<b>Tiempo previsto</b>	<b>Hecho por:</b>	HS	
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Revisado por:</b>	RC	

**Correspondiente al área de cobranza.**

A continuación, detallaremos las diversas debilidades que nos encontramos durante nuestro examen a la operatividad de área de cobranza que tiene la empresa analizado por nosotros correspondiente al período contable del año 2015.

**Cuentas por cobrar a clientes nacionales y extranjeros.****01. Rotación de cuentas por cobrar:****Situación Actual:**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





La empresa nos suministra información del año 2014 con respecto al saldo de las cuentas por cobrar y a la vez las ventas que realizó durante el periodo del 2015, al aplicarle el índice de la rotación de las cuentas por cobrar nos enteramos que su recuperación es de 2.07 veces dándonos como resultado que la recuperación se hace aproximadamente en 176 días.

## **02. Estimación para cuentas incobrables.**

### **Situación Actual.**

Los funcionarios del negocio desconocen los motivos del por qué no se efectúa la estimación para las cuentas malas o incobrables. Y según comentarios del contador no conoce cuál es el porcentaje para registrar esta estimación y tampoco el artículo de la ley que la ampara, a la vez desconocen que es un escudo fiscal que puede aprovecharlo.

### **Cuentas por cobrar a clientes nacionales y extranjeros.**

#### **03. No se envían estados cuentas a los clientes.**

Los clientes no reciben estados de cuentas por parte del departamento de cartera y cobro, alegando ellos de que no tienen ni nunca han tenido problema con los clientes y además comentan que los gastos se les incrementarían por dar hacer el documento y el envío ya sea por correo o a contratar a mensajeros para que hagan función.

### **Cuentas por cobrar a funcionarios y empleados.**

#### **04. Los socios se hacen préstamos, que los cancelan con utilidades.**

### **Situación actual.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



A la cuenta de préstamo a funcionarios y empleados le han cargado préstamo que hacen los socios a la empresa por ser esto una sociedad Compañía limitada y además se encuentran contemplando en su pacto social que pueden retirar en calidad de utilidad hasta C\$50,000.00 cada uno en el año, esto da como resultado una distorsión a la cuenta ya que aparenta que a los trabajadores les facilitan grandes sumas de dinero y confirmamos que el 80% del saldo le pertenece a los socios.

### **Anticipos a proveedores.**

#### **El Anticipo a un proveedor que abastece de cuero:**

##### **Situación Actual.**

Solo tienen a una tenería que es la que les abastece de cuero y vaqueta para elaborar los calzados y está en una empresa de poco recurso económico por la cual siempre pide un 50% de anticipo de total del pedido que la empresa requiere para abastecerse de materia prima. Nunca han tenido problema de falta de cumplimiento con el pedido.



## **Deudores Diversos.**

**Se encuentran montos que serán cancelados en un plazo mayor de un año:**

### **Situación Actual**

Las cuentas de deudores diversos están compuestas por valores pendientes de recuperar diversos del giro normal del negocio como es el de vender calzado, como por ejemplo Cheques devueltos, venta que se le hizo a un trabajador de una computadora, entre otro y la recuperación de estos recursos a llegando hacer en un plazo mayor de un año, no estableciendo ningún orden ni control para ellos por parte de la institución o el departamento de cartera y cobro.

### **Reclamos por cobrar.**

**La Avería y faltante no fueron debidamente certificada:**

### **Situación Actual.**

El saldo que muestra la cuenta de reclamo son por productos que sufrieron averías durante el traslado y el otro pedido fue por no venir completo tal y como se le comunico al proveedor al momento de solicitarle el producto. Pero nuestro agente aduanero desaduanó el producto y nos lo entregó a la bodega sin previa revisión en el almacén de depósito y este se ha negado entregar cualquier certificación que se refiera al caso.



### **Documentos por cobrar.**

**Hay 4 documentos por vencerse en 15 días y no se le ha comunicado al cliente:**

#### **Situación Actual.**

Dentro quince días a partir de la fecha de nuestra inspección nos encontramos con cuatro documentos que están por vencerse y en estos instantes no se les ha comunicado a los clientes de manera preventiva o recordatorio sobre la fecha de vencimiento de su deuda, esto lógicamente podría dar problemas de recuperación donde el cliente alegaría olvido y el retardo de su compromiso con la institución ocasionado diversos tipos de problemas económicos y operativos.

#### **Documento protesto.**

**El Departamento legal está dirigido por un Abogado que no es notario:**

#### **Situación Actual.**

Al hacer nuestra inspección en el Área jurídica de la empresa nos encontramos que el responsable del Departamento jurídico no es notario si no que únicamente es graduado en derecho sin tener la autorización notarial.



## **Cuenta corriente sucursal.**

### **No concilian la cuenta corriente sucursal**

#### **Situación Actual.**

La sucursal que se maneja en la ciudad de Matagalpa es dirigida por uno de los socios de la empresa motivo por el cual se le ha dado una gran confianza en todos los sentidos, Administrativos, Financieros, de control Interno y Económico y además esto es debido a que la contabilidad es descentralizada de la matriz en Managua. Pero el señor Gastón Córdoba quien es el socio nos comunicó que él llega solo a abrir la tienda y cerrarla ya que tienen un personal encargado para las otras labores de comercialización y trabajos administrativos que lo solicita Managua y esto le ha dado una gran confianza a él de que todo se lleva muy bien.



## **V.9 - Elaboración y presentación del informe de auditoría operacional.**

La parte final de la auditoría operacional en la empresa OMETEPE S.A. abarca la presentación del informe para el conocimiento de la situación por parte del Gerente General y personal involucrado en las áreas evaluadas.

Previo a la elaboración de este informe, se discutió con los responsables e involucrados de cada área, los resultados obtenidos de la evaluación de las distintas operaciones de cobranzas, para asegurar que el informe tuviera el suficiente sustento como para ser emitido y comunicado a todas las áreas.

La narrativa se realizará de tal forma que sea objetiva en cuanto a la descripción de los problemas y áreas de mejora detectadas en la auditoría, con un enfoque constructivo que permita la generación de cursos de acción para mejorar la eficiencia operativa y de gestión de la entidad. La estructura del informe se definió de acuerdo a una secuencia que fuera comprensible, concreta y concisa, para el personal de la empresa.



### **V.9.1 Informe de los Auditores Independientes.**

Nicaragua, marzo del 2016.

A los accionistas y personal directivo.

#### **OMETEPE, S.A.**

Respetables señores:

De conformidad con lo programado y pactado en carta compromiso, hemos concluido con la revisión del flujo de transacciones de la administración de las Cuentas por Cobrar o Rubro de Cobranzas de la empresa OMETEPE, S.A. del periodo 1 de Enero al 31 de diciembre del 2015. La Auditoría fue Planificada y Ejecutada en base a los boletines de Auditoría Operacional emitidos por el instituto mexicano de Contadores Públicos y Normas Internacionales de Auditoria NIA´s.

Dichos boletines y normas indican que una Auditoría debe ser adecuadamente planificada y ejecutada de tal forma que permita identificar las causas de las deficiencias e ineficacia de los procesos operativos, realizando un análisis y un diagnóstico que permitan encontrar soluciones viables para mejorar la rentabilidad de empresa, las cuales se presentan en las respectivas recomendaciones del presente informe.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Los procesos son responsabilidad de la administración; nuestra responsabilidad se limita en emitir una opinión acerca de las debilidades y deficiencias detectadas mediante la aplicación de pruebas de auditoría de procesos, coadyuvando a subsanarlos mediante la propuesta de recomendaciones cuya implementación se deja a discreción de la administración de la empresa.

**Hazel Karina Blandino**

**Socia Directora**

**Castillo & Blandino Contadores Públicos Autorizados.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





A continuación, detallaremos las diversas debilidades que nos encontramos durante nuestro examen a la operatividad de área de cobranza que tiene la empresa analizado por nosotros correspondiente al período contable del año 2015.

### **Cuentas por cobrar a clientes nacionales y extranjeros.**

#### **01. Rotación de cuentas por cobrar:**

##### **Situación Actual:**

La empresa nos suministra información del año 2014 con respecto al saldo de las cuentas por cobrar y a la vez las ventas que realizó durante el periodo del 2015, al aplicarle el índice de la rotación de las cuentas por cobrar nos enteramos que su recuperación es de 2.07 veces dándonos como resultado que la recuperación se hace aproximadamente en 176 días.

##### **Recomendación:**

La ejecución inadecuada de una buena política de crédito o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente no producen resultados optimo en su recuperación, debido a que mientras más alto sea el promedio de la cuenta por cobrar de la empresa es más costoso su manejo y viceversa, por no aplicar la política de crédito que la empresa tiene preestablecido ya que claramente se nota de que hay un financiamiento al cliente por un tiempo mayor de cinco meses. Es necesario aplicar la política oportunamente.



## **02. Estimación para cuentas incobrables.**

### **Situación Actual.**

Los funcionarios del negocio desconocen los motivos del por qué no se efectúa la estimación para las cuentas malas o incobrables. Y según comentarios del contador no conoce cuál es el porcentaje para registrar esta estimación y tampoco el artículo de la ley que la ampara, a la vez desconocen que es un escudo fiscal que puede aprovecharlo.

### **Recomendación.**

La ley de Concertación Tributaria publicada en la Gaceta N°. 241 del 17 de diciembre del 2012 en su artículo N°. 39 numeral 20 indica que se reconoce como gastos deducibles “Hasta el dos por ciento (2%) del saldo de las cuentas por cobrar de clientes. Y esto daría el beneficio de incrementar los pagos para un pago menor de impuestos sobre la renta sin necesidad de sacar efectivos de la institución.

### **Cuentas por cobrar a clientes nacionales y extranjeros.**

## **03. No se envían estados cuentas a los clientes.**

Los clientes no reciben estados de cuentas por parte del departamento de cartera y cobro, alegando ellos de que no tienen ni nunca han tenido problema con los clientes y además comentan que los gastos se les incrementarían por dar hacer el documento y el envío ya sea por correo o a contratar a mensajeros para que hagan función.

### **Recomendación.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



La confirmación de saldo siempre es saludable utilizando controles cruzados y en este caso directamente con el cliente que es quien conoce a ciencia cierta el comportamiento de sus compras y abonos que hace a la institución de manera oportuna, además esto se deberá de hacer de manera selectiva todo los meses de forma tal que todo los clientes sean verificado en un año operativo del negocio y de esa manera mejoraran la rotación de los pagos que tienen los clientes que hacer a la empresa y darán mayor fortaleza a la rotación de los pagos que tienen los clientes que hacer a la empresa y darán mayor fortaleza a la razonabilidad de los saldo de lo que se encuentra pendiente por recuperarse.

#### **CUENTAS POR COBRAR A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.**

#### **04. LOS SOCIOS SE HACEN PRESTAMO QUE LO CANCELAN CON SUS UTILIDADES.**

##### **Situación actual.**

A la cuenta de préstamo a funcionarios y empleados le han cargado préstamo que hacen los socios a la empresa por ser esto una sociedad Compañía limitada y además se encuentran contemplando en su pacto social que pueden retirar en calidad de utilidad hasta C\$50,000.00 cada uno en el año, esto da como resultado una distorsión a la cuenta ya que aparenta que a los trabajadores les facilitan grandes sumas de dinero y confirmamos que el 80% del saldo le pertenece a los socios.

##### **Recomendación:**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Es necesario clasificar adecuadamente las cuentas para no distorsionar a la información financiera ya que esto deberá considerarse como extracciones al capital y presentarse preferiblemente en el grupo del patrimonio que es lo adecuado ya que al final del periodo se podrá cancelar contra las utilidades del ejercicio esta cuenta. Presentándose desde luego en el informe que se le rinde a los socios de la situación patrimonial de cada uno de ellos y de esta forma el lector de los estados financieros no se confundirá al analizar los Activos de la institución.

### **Anticipos a proveedores.**

#### **05. El Anticipo a un proveedor que abastece de cuero:**

##### **Situación Actual.**

Solo tienen a una tenería que es la que les abastece de cuero y vaqueta para elaborar los calzados y está en una empresa de poco recurso económico por la cual siempre pide un 50% de anticipo de total del pedido que la empresa requiere para abastecerse de materia prima. Nunca han tenido problema de falta de cumplimiento con el pedido.

##### **Recomendación:**

Se deberá de cotizar con otras tenería si esta pueden cubrir las necesidades que requiere la empresa de estos productos y a la vez si no requieren de anticipos económicos ya que esto significa un financiamiento que la empresa hace a sus proveedores y que no lo puede contabilizar el gastos a costos financiero en sus operaciones por que el apalancamiento financiero que ella



hace a la otra empresa no está contemplado en ningún contrato que ellos hallan suscritos y el dinero pierde su valor en el tiempo según lo demuestran economistas y financieros en un país.

### **Deudores diversos.**

### **06. Se encuentran montos que serán cancelado en un plazo mayor de un año:**

#### **Situación Actual**

Las cuentas de deudores diversos están compuestas por valores pendientes de recuperar diversos del giro normal del negocio como es el de vender calzado, como por ejemplo Cheques devueltos, venta que se le hizo a un trabajador de una computadora, entre otro y la recuperación de estos recursos a llegando hacer en un plazo mayor de un año, no estableciendo ningún orden ni control para ellos por parte de la institución o el departamento de cartera y cobro.

#### **Recomendación:**

Todo recurso propiedad de la empresa debe de estar contemplando de previo la forma de su recuperación en la forma más rápida y eficiente, evitando de esta forma de que existan montos que lleguen a caer en mora o en antiguos ocasionándole a la empresa pérdidas económicas por el impacto inflacionario que sufre nuestras económicas y que no son registrables contablemente por que el estado no autoriza la revaloración de ningún tipo a menos que esas deudas Sena contraída en moneda extranjera, pero que en nuestros país debe ser en moneda de circulación oficial.



## **Reclamos por cobrar.**

### **07. La avería y faltante no fueron debidamente certificada:**

#### **Situación Actual.**

El saldo que muestra la cuenta de reclamo son por productos que sufrieron averías durante el traslado y el otro pedido fue por no venir completo tal y como se le comunico al proveedor al momento de solicitarle el producto. Pero nuestro agente aduanero desaduanó el producto y nos lo entregó a la bodega sin previa revisión en el almacén de depósito y este se ha negado entregar cualquier certificación que se refiera al caso.

#### **Recomendación:**

Cualquier compañía de seguro hace efectivo un reclamo siempre y cuando exista la documentación adecuada y clara en la que demuestre que la recepción del producto por el importador fue obtenida con esas fallas y para estas instituciones se soportan ya sea para la dirección general de aduana o compañía de prestigio como es la Lloyd 's de Londres. En este caso se ve una negligencia clara del agente aduanero por lo tanto el cobro deberá de hacerle a ellos por los daños ocasionados a la empresa o afectar a los costos de los productos existentes de la importación.

## **Documentos por cobrar.**

### **08. Hay 4 documentos por vencerse en 15 días y no se le ha comunicado al cliente:**

#### **Situación Actual.**

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Dentro quince días a partir de la fecha de nuestra inspección nos encontramos con cuatro documentos que están por vencerse y en estos instantes no se les ha comunicado a los clientes de manera preventiva o recordatorio sobre la fecha de vencimiento de su deuda, esto lógicamente podría dar problemas de recuperación donde el cliente alegaría olvido y el retardo de su compromiso con la institución ocasionado diversos tipos de problemas económicos y operativos.

### **Recomendación:**

Sera necesario cumplir siempre con todo los clientes el avíos previo de sus compromisos que tienen con la institución porque de esta forma se garantiza tener el conocimiento claro de que el clientes está ubicado en la dirección que nos dejara al firmar el documento y que además está en condiciones económicas de honrar su cuenta oportunamente y si acaso la empresa ha cambiado algunas políticas crediticias a favor de los clientes es el momento oportuno de comunicárselo y de esa forma recuperar el efectivo en una forma inmediata.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## **Documentos protesto.**

### **09. El Departamento legal está dirigido por un abogado que no es notario:**

#### **Situación Actual.**

Al hacer nuestra inspección en el Área jurídica de la empresa nos encontramos que el responsable del Departamento jurídico no es notario si no que únicamente es graduado en derecho sin tener la autorización notarial.

#### **Recomendación:**

Es necesario que la empresa contrate al personal idóneo al cargo para evitarse recargo en los gastos de forma innecesarios ya que al tener un profesional que ni reúne las condiciones para el cargo generado el contratar a otros profesionales con los mismos conocimientos por fuera de la institución contrayendo con estos gastos como son el seguro social y el pago de retenciones de impuestos sobre la renta entre otras cosas necesarias para ejecutar la actividad del documento protesto.

#### **Cuenta corriente sucursal.**

### **10. No concilian la cuenta corriente sucursal:**

#### **Situación Actual.**

La sucursal que se maneja en la ciudad de Matagalpa es dirigida por uno de los socios de la empresa motivo por el cual se le ha dado una gran confianza en todos los sentidos, Administrativos, Financieros, de control Interno y Económico y además esto es debido a que la

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



contabilidad es descentralizada de la matriz en Managua. Pero el señor Gastón quien es el socio nos comunicó que él llega solo abrir la tienda y cerrarla ya que tienen un personal encargado para las otras laborales de comercialización y trabajos administrativos que lo solicita Managua y esto le ha dado una gran confianza a el de que todo se lleva muy bien.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



## VI Conclusiones

Es evidente como la aplicación de Auditoría Operacional ayuda a identificar factores que influyen negativamente en la obtención de eficiencia y eficacia en las operaciones, para nuestro caso al aplicar una metodología de Auditoría Operacional al Rubro de Cobranzas identificó la situación actual que presenta este rubro y por medio de los procedimientos de Auditoría Operacional se obtuvieron resultados que nos permitió dar recomendaciones para que la administración supere los factores que están incidiendo.

Nuestras conclusiones del trabajo de Seminario de Graduación son las siguientes:

Dentro del capítulo 1, describimos las Generalidades de la Auditoría, concepto, cómo se diferencia ésta especialidad de la Contabilidad y a la vez la estrecha relación que existe entre ambas y los tipos básicos de Auditorías que existe.

Desarrollamos el origen, concepto, objetivos, características de la Auditoría Operacional y la diferencia de ésta con la Auditoría Financiera. Las principales técnicas utilizadas para la realización de una Auditoría Operacional y la metodología que se debe de aplicar.

Los aspectos básicos que se tomaron en cuenta al analizar las Cuentas por Cobrar.

En el capítulo 2 y 3 describimos los principales pasos en la Planeación de una Auditoría Operacional a las Cuentas por Cobrar y el cumplimiento con las Normas Internacionales de Auditoría y aseguramiento.



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



Describimos la ejecución de la auditoría operacional a las cuentas por cobrar en sus etapas de Familiarización, Investigación y Análisis y Diagnóstico.

En el capítulo 4 describimos las etapas a desarrollar previo a la emisión del Informe Final.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



### Referencias Bibliográficas

Arens, Alvin A; Beasley, Randal J. Elder & Mark S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral (13ra ed.)*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Reding, Kurt F, Pailj., Anderson, Urton L., Head, Michael J., Ramamoorti, Sri & Salamasick, Mark., (2009). *Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoria*. Estados Unidos de Norteamérica: Fundación de Investigaciones del instituto de Auditores Internos (IIARF, En ingles).

Slosse, Carlos A., Gordicz, Juan C., Giordano, Silvia P., Servideo, Federico A., Lado, Daniel López., Dreispiel, Gustavo F., Pace, Carlos A., De Marco & Daniel J. (1991) *Auditoría Un Nuevo Enfoque Empresarial (2da ed.)*. Argentina: EDICIONES MACCHI.

Sotomayor, Alfonso A. (2008). *Auditoría Administrativa proceso y aplicación*. México. McGraw-Hill interamericana.

López, Isidro de Pablo (1986). *Revista Española de Financiación y Contabilidad*

Villaseñor Fuente, Emilio (2007). *Elementos de administración de crédito y cobranza*.

Reyes Mota, Jonathan Alexander (2010). *Auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar*. Guatemala.



## **Anexos.**

Glosario.

### **1. ACTIVO:**

El Total de recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Representa los bienes y derechos que son propiedad del negocio, ya sea en bienes, en cuentas por cobrar o en efectivo.

### **2. ALCANCE DE AUDITORIA:**

Los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoria. Los procedimientos requeridos para conducir una auditoria, deberán ser determinados por el auditor teniendo en cuenta los requisitos de las Normas Internacionales de Auditoria.

### **3. AUDITOR:**

Profesional Contable o especialista capacitado y con experiencia que se dedica a examinar, revisar y dirigir una Auditoria. Con el propósito de informar o dictaminar acerca de un trabajo específico.

### **4. ALCANCE DE AUDITORIA:**

Los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoria. Los procedimientos requeridos para conducir una auditoria, deberán ser determinados por el auditor teniendo en cuenta los requisitos de las Normas Internacionales de Auditoria.



## **5. AUDITORIA:**

Proceso de acumulación, evaluación de evidencia realizado por un Auditor, donde se pretende determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

## **6. AUDITORIA OPERACIONAL:**

Es la revisión de Procedimientos y métodos operativos de una organización para verificar su eficiencia y efectividad, también se conoce como auditoria administrativa o auditoria de desempeño.

## **7. ASEVERACIONES:**

Cualquier declaración o conjunto de declaraciones relacionadas tomadas en conjunto, expresadas por un ente responsable de la administración.

## **8. CAPITAL:**

Stock de recursos disponibles en un momento determinado para la satisfacción de necesidades futuras. Es el patrimonio poseído susceptible de generar una renta. Constituye uno de los tres principales elementos que se requieren para producir un bien o servicio.

## **9. CLIENTE:**

Personas físicas o jurídicas que compran bienes y servicios que habitualmente son objeto de venta o prestación por parte de la empresa.



### **10. CARTERA:**

Posesión de títulos por un individuo o por una institución. La cartera puede incluir bonos, acciones, certificados de depósitos bancarios, oro entre otros.

### **11. COBRANZAS:**

Proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados.

### **12. COBRO:**

Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta.

### **13. CONTABILIDAD:**

Sistema de información basado en el registro, clasificación, mediación y resumen de cifras significativas que, expresadas básicamente en términos monetarios, muestra el estado de las operaciones y transacciones realizadas por un ente económico contable.

### **14. CONTRATO:**

Acuerdo de voluntades entre dos o más persona que se obligan a dar y hacer algunas cosas o realizaciones conjuntas.

### **15. CREDITO:**

Obtención de recurso en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.



### **16. CUENTAS POR COBRAR:**

Derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

### **17. DEFICIENCIAS:**

Cualquier elemento, cosa o situación que no sea perfecta o que posea algún tipo de imperfección. Procedimientos erróneos o malogrados.

### **18. DESCUENTO:**

Procedimiento de cálculo del valor presente de unos o más pagos futuros, aplicando una tasa de interés.

### **19. DEUDA:**

Obligación que tiene una persona natural o jurídica, respecto a otra, de dar, hacer o no hacer alguna cosa. Obligación contraída por una persona natural o jurídica, organización o país, para con otra similar y que normalmente se estipula en términos de algún medio de pago o activo.

### **20. DIAGNOSTICO:**

Evaluación de la eficiencia y eficacia de algún sector o procedimiento para luego identificar principales necesidades de información y control, para formular recomendaciones que permitan introducir cambios en el área revisada.





### **21. DICTAMEN:**

Documento formal por medio del cual el Auditor o persona encargada de realizar la auditoría sujeto en cuanto al contenido, requisitos y formalidades a la normativa reguladora de la actividad de auditoría. En él se refleja la opinión profesional del auditor sobre los Estados Financieros o el área que se le solicito auditar.

### **22. ECONOMIA:**

Ciencia cuyo objeto de estudio es la organización social de la actividad económica. Ciencia de cómo las sociedades resuelven o podrían resolver sus problemas económicos.

### **23. EFICACIA:**

La medida de la producción en relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. Capacidad de producir el efecto esperado.

### **24. EFICIENCIA:**

Relación entre el producto actual el producto potencial.

### **25. ESTADO FINANCIERO:**

Informe que refleja la situación financiera de una empresa. Los más conocidos son el Estado de Situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias.



## **26. FRAUDE:**

Acto en el que una persona, una institución o una entidad proceden de forma ilegal o incorrecta según los parámetros establecidos con el objetivo de obtener algún beneficio económico o político.

## **27. HALLAZGO DE AUDITORIA.**

Resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un departamento, un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la organización, programa o proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

## **28. INFORME DE AUDITORIA:**

Opinión formal, expedido por un auditor interno o auditor externo independiente como resultado de una auditoría interna o externa o evaluación realizada sobre una entidad jurídica o sus subdivisiones. El informe es presentado posteriormente a un usuario.

## **29. INGRESOS:**

Total, de recursos obtenidos por las ventas del producto o servicio de la empresa durante un periodo establecido.



### **30. INTERESES.**

Son cargas para aquel que lo desembolsa y una renta para el que lo recibe, es el costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero. Pago por el uso del dinero.

### **31. INVENTARIO.**

Cuenta de Activo dentro de los Estados Financieros que refleja en términos monetarios y cuantificables el valor de los insumos, materias primas, productos en proceso y bienes terminados que son mantenidos por una empresa.

### **32. INVERSIONES:**

Son el flujo de producto de un periodo dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. El Gasto de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva futura de la economía. La inversión bruta es el nivel total de la inversión y la neta descuenta la depreciación del capital.

### **33. IMPUESTO:**

Pago obligatorio de dinero que exige el estado a los individuos o empresas que no están sujetos a contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público.



### **34. LIQUIDEZ.**

Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

### **35. PLANEACION DE AUDITORIA.**

Es el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. El planeamiento también permitirá que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible.

### **36. RELEVANCIA.**

Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia.

### **37. SUFICIENCIA.**

Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe. La Evidencia será suficiente cuando los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados.



## **Información general de la empresa OMETEPE S.A.**

### **ANTECEDENTE:**

La empresa **OMETEPE, S.A.** es una empresa de Capital Nacional, que fue fundada en el 2003 siendo sus socios los señores **GARCIA, AVENDAÑA Y LAGOS**, siendo su giro de negocio el de producir y comercialización de Zapatos para damas, caballeros y niños, ha planteado la necesidad de realizar una Auditoría Operacional en el rubro de cobranzas enfocado el trabajo en cuentas por cobrar, que abarca en general los clientes nacionales, extranjeros, préstamos a funcionarios y empleados, anticipos a proveedores, deudores diversos, reclamos por cobrar, documentos protesto y sucursal.

Existen numerosos problemas inherentes relacionados con la cobranza, se orientará al área encargada de esta actividad, para lo cual se determinará la implementación de las recomendaciones que resulten de la inspección de sus políticas de crédito y cobranzas y un análisis de la recuperación de cartera de la empresa tomando en cuenta la técnica de análisis de saldos de los clientes.

### **1. OBJETIVOS GENERALES:**

Llevar a cabo entrevista al personal que está involucrado en el desarrollo y la buena andanza de la cobranza dándole las herramientas necesarias para lograr una excelente modalidad de cobro y recuperación de cartera.



Detectar las debilidades para dar un cumplimiento a la operación de cobranza, resguardando los controles internos, así como el cumplimiento a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, que estas transacciones se encuentran sujetas.

## **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

De forma detallada describiremos paso a paso lo requerimos que evalúen a las cuentas por cobrar en general de la institución de la manera siguiente:

- a) Se deberá analizar toda la política de crédito a la fecha.
- b) Explicación de cómo corregir los errores encontrados por ustedes.
- c) Se analizará los procedimientos actuales para la recuperación de la cartera.
- d) Quien realizara los estados de cuenta, notas de débitos y crédito de los clientes.
- e) Para el efecto de los cobros o los préstamos a funcionarios y empleados, quien realizara los pagare y en donde se custodiarán.
- f) Al realizar anticipos a proveedores cuales documentos soportaran el desembolso y en qué momento finiquita la operación.
- g) En las transacciones con los deudores diversos, los documentos que se generan por las operaciones.
- h) Quienes atenderán los reclamos por cobrar.
- i) Definir el control y registro de la sucursal con operaciones descentralizadas.



### **3. RESULTADOS ESPERADOS:**

De los resultados esperados de la Auditoria Operacional se orienta capacitación y entrenamiento al personal y se espera retroalimentación de información que debe generar el control de la cobranza y la aplicación de una política que garantice los recursos de la empresa para mantenerse en marcha sin ningún tipo de riesgo.

### **4. ENTREGA DE INFORME:**

Esperamos que nos suministre un informe dinámico de los resultados de la Auditoria Operacional en el rumbo de las cobranzas.

#### **I. RESPONSABILIDADES DE LA INSTITUCION.**

##### **1. COORDINACION Y SUPERVISION.**

La persona encargada de coordinar la ejecución del examen con los auditores será: El Auditor Msc. Ronny Castillo, especialista en Auditoria Operacional, será el responsable de supervisar y coordinar con el personal de área en revisión para aclarar puntos necesarios y para el buen desarrollo de la Auditoría.

##### **2. LOCAL Y LOS MEDIOS A UTILIZARSE.**

Sera responsabilidad de la institución facilitar el local en donde se implementará el examen, así como también los medios audiovisuales necesarios para facilitar las explicaciones de las diferentes actividades a cumplir.

Como mínimo encontraran los medios siguientes:

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



- a) Una oficina cerrada preferiblemente con aire acondicionado con capacidad de dos a cinco personas.
- b) Una computadora y un cañón para que sea utilizado en la presentación de propuestas y cualquier otra recomendación donde el personal le sea posible ver sin dificultad y de esta manera lograr captar las recomendaciones adecuadas.
- c) Pizarra acrílica para extender más las explicaciones que sean necesarias con sus respectivos marcadores, preferiblemente a colores.

## **II. TIEMPO DEL DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

### **1. Tiempo de Duración.**

El examen tendrá una duración aproximada de ciento sesenta horas en 20 días y con horario de las ocho (8) a.m. a la una (5) p.m. con intervalo de una hora al medio día para el almuerzo.

### **2. EXPERIENCIA DE LA FIRMA DE AUDITORES**

Deberá de ser un auditor con experiencia no menor de cinco años y Licenciado en contabilidad Pública con experiencia en el campo de la Auditoría Operacional.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





## **Oferta Técnica.**

### **OFERTA TÉCNICA DE AUDITORIA OPERACIONAL EN EL RUBRO COBRANZAS.**

La presente oferta Técnica aborda los contenidos técnicos y económicos en relación al trabajo a desarrollar en el examen al Rubro de Cobranzas de la Empresa **OMETEPE, S.A.**

#### **I LOS ASPECTOS TECNICOS COMPRENDEN:**

##### **1. Objetivos del Trabajo**

Como objetivo fundamental del trabajo a desarrollar se tiene la ejecución del examen de la Empresa **OMETEPE, S.A.**, con el propósito de emitir un dictamen profesional en relación al Rubro de Cobranzas.

Además, proporcionar apoyo en relación con aquellos aspectos técnicos tendientes a la implementación de sugerencias emitidas en función de fortalecer el sistema de control y registros contables, así como informar a la administración sobre el resultado del trabajo.

##### **2. Alcance del Trabajo**

El examen a desarrollar incluye una verificación de Cobranzas en sus registros y documentación de respaldo, lo cual genera un informe final de dicho trabajo. Que consistirá en lo siguiente:

- a) Análisis de la política de crédito.
- b) Revisión de los procedimientos actuales de la recuperación de Cartera.
- c) Determinar la documentación que se originan de las transacciones de la empresa en este rubro.
- d) Verificar los procedimientos de atención de los reclamos.
- e) Verificar la implementación de Control Interno existente.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



### 3. Guía Técnica para la Ejecución del Trabajo

La ejecución del presente trabajo requiere de calidad profesional, en función de lo cual su desarrollo estará apegado estrictamente a las **NORMAS DE AUDITORIAS GENERALMENTE ACEPTADAS**, así como la capacidad técnica, calidad profesional y experiencia personal de nuestro equipo Auditor.

### 4. Objetivos y procedimientos Generales de Auditoria para el Rubro de Cobranzas.

Con el propósito de obtener los elementos de juicios necesarios para fundamentar la opinión a emitir en relación al examen del rubro Cobranzas, consideramos apropiado ilustrar los procedimiento de auditoría que aplicaremos en el desarrollo del trabajo, los cuales explicaremos de forma general y en función de su importancia para brindar un enfoque inicial ya que esto se explicara de manera detallada en el memorándum para la práctica de cobranzas que formularemos en ocasión a las circunstancias, estos son los siguientes:

- a) Revisión de la documentación que ampara los derechos y obligaciones de la institución sobre los Créditos.
- b) Análisis de saldos y movimientos de las cuentas que conforman el Rubro de Cobranzas sujeto a la revisión.
- c) Examinar la documentación por aquellas operaciones representativas y relevantes ocurridas en el periodo contable con el fin de comprobar correcto registro o corregir los posibles errores que se pudieran originar en el proceso de registros de las operaciones.
- d) Detectar las posibles afectaciones económicas que pudiera afectar la operatividad de la entidad en este rubro.



## 5. Presupuesto de Tiempo y Duración del Trabajo

En vista del alcance estimado y proyectado, hemos estimado un tiempo aproximado de veinte días hábiles de trabajo cortado a partir de la fecha de la contratación formal a través de un contrato de trabajo.

Este tiempo programado comprende una carga horaria de 132 horas hombres distribuida de las maneras siguientes:

- Interpretación de la Política de Crédito de la Institución. 08 HORAS.
- Extracción de la información de los Clientes que integran la entidad 12 HORAS.
- Confirmación de Saldos. 08 HORAS.
- Confirmación de Conciliaciones de Cartera y análisis de antigüedad  
De saldos 64 HORAS.
- Revisión De Libros Contables. 16 HORAS.
- Elaboración de Informes. 24 HORAS.

## 6. Personal Asignado al trabajo.

Para el cumplimiento de este trabajo y en función del tiempo programado, así como la calidad requerida, el equipo de trabajo estará conformado por tres personas con la capacidad necesaria para su realización y que tendrán las funciones siguientes:

Un Auditor Operacional

Dos asistentes de auditoría.

## Información Técnica a Brindar

Para informar oportunamente los resultados del trabajo a desarrollar, hemos optado por seguir la modalidad siguiente:

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



a) Informe Final.

El cual abordara los resultados obtenidos de la evaluación y estudio a la fortaleza del Control Interno.

**7. Apoyo y Colaboración de la Institución**

Con el propósito de abordar en su totalidad el programa de trabajo que hemos establecidos, requeriremos de la institución en cuanto a los aspectos siguientes:

a) Proporcionar la copia de un juego de sus estados financieros sujetos a revisión con sus anexos pertinentes, en lo posibles para tener una mejor certeza de nuestro trabajo.

b) Facilitar el acceso a la documentación y registros que se requieran verificar durante la ejecución del examen tales como:

-Libro de Acta

-Libro Mayor

-Libro de Diario

-Comprobantes de Registros

-Documentación soportes de los registros.

c) Proporcionar un local que preste las condiciones adecuadas para el desarrollo laboral del equipo auditor.

Proporcionar las relaciones individuales de cuentas anexos que así lo requieran los Auditores.

d) Obtener apoyo en cuanto al trabajo sobre aquella correspondencia interna que se requiera preparar en la agilización de su envío.

e) Apoyo a la obtención de información que puedan proporcionar los funcionarios y empleados.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



- f) Facilitar toda aquella documentación de importancia que sea solicitada para la preparación del expediente continuo de Auditoría.
- g) Facilitar el acceso a las instalaciones de la institución donde se requiera efectuar algunas comprobaciones, previa coordinación con la administración.

## **II LA PARTE ECONOMICA COMPRENDE LO SIGUIENTE**

### **1. Honorarios Profesionales**

Los honorarios profesionales por el trabajo tienen un costo total de US\$ 2,500.00 (Dos Mil Quinientos Dólares Netos.) los cuales hemos determinado basándome en el tiempo real a incurrir por el equipo auditor y conforme a nuestro presupuesto de costo, así como la inclusión de gastos efectivamente a incurrir. Esto no incluye el Impuesto Valor Agregado.

La modalidad de pago es

- a) Un pago inicial correspondiente a un 40% al firmar el contrato del compromiso.
- k) Un segundo pago del 30% al concretar un 50% del trabajo.
- c) Un pago final del 30% al concluir el trabajo y presentar el informe.

### **2. Ajustes a los Costos de los Servicios Profesionales**

Si en el desarrollo del trabajo nos encontramos problemas especiales que requieran de una ampliación del programa del trabajo inicialmente estimado, esperamos tener la oportunidad de ajustar los honorarios profesionales teniendo en consideración las nuevas circunstancias previa discusión de acuerdo con ustedes.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



**Aceptación de la oferta Técnico - económica.**

**OMETEPE, S.A.**

**Managua 30 de Marzo del 2016.**

Señores Auditores.

**CASTILLO & BLANDINO.**

Estimados Licenciados

Por este medio les informo, que nuestra Empresa OMETEPE, S.A acepta la propuesta de Servicios Profesionales presentada por Ustedes para que se practique Auditoría Operacional en el rubro de Cobranzas por el año terminado 31 de diciembre del año 2015.

No omito manifestarle que la fecha propuesta de inicio sea el 08 de marzo del año en curso.

Aprovecho para saludarlo.

Atentamente.

**Msc. Sergio Landero.**

Gerente General.

OMETEPE, S.A

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

**Situación Actual de los Procesos (Procedimientos).****OMETEPE, S.A****Situación Actual de las CUENTAS POR COBRAR NACIONALES Y EXTRANJERAS.****Auditoria Operacional.**

No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
<b>01</b>	Controlar y verificar en los expedientes de los clientes si existe documentación que justifique el cobro.	Comprobar el saldo con los registros contables.	Cartera y Cobro.	Verificando la razonabilidad de las cuentas por cobrar.	Facturación y Contabilidad.	Cartera y Cobro.	Estado de Cuenta para los clientes.
<b>02</b>	Con notas de débitos o créditos realizan modificación a las	Se verifica que la transacción a efectuar cumpla	Cartera y Cobro.	En los casos que se les conceda a los clientes rebaja,	Cartera y Cobro.	Contabilidad y Cartera y	Notas de débitos y Créditos, así como los comprobantes de

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
	cuentas por cobrar.	con las políticas y procedimientos de la empresa.		bonificaciones, descuento y devoluciones.		Cobro	Diarios.
03	Tiene conocimientos de la puntualidad de sus pagos, así como de los productos que requiere y la importancia que tiene ese cliente para la empresa.	Una estratificación por cliente, experiencia crediticia y línea de productos.	Cartera y Cobro.	Para favorecer a los clientes que tengan mejor record de compra y créditos.	Área de Mercadeo y Cartera y Cobro.	Gerencia de Mercadeo.	Informe Adicionales de Clientes.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle





No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
04	Determinar los clientes morosos y los posibles motivos que estos tuvieron para no cancelar sus créditos, así como los de lentos cobros.	Una cedula de Antigüedad de Saldos.	Cartera y Cobro.	Para toma de decisiones de cancelación o ejecución de cobro a clientes morosos.	Cartera y Cobro y el departamento de Contabilidad.	Gerencia General y la de Mercadeo.	La autorización para la cancelación de los saldos apegados a normas fiscales.
05	En base de la política de crédito establecer los parámetros de cobranza.	Avisos por vía telefónica, SMS, Correos Electrónicos y circulares.	Cartera y Cobro.	Para el pago oportuno de esa deuda.	Cartera y Cobro.	El Cliente.	Fax, Correo electrónico.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
06	Se elabora Recibo de Caja Provisional y luego entrega el efectivo el cobrador a la cajera de la institución. Quien elabora el Recibo de Caja oficial, debidamente pre numerados ambos.	Recibos de cajas provisionales y oficiales.	Cobradores y Cajera.	Para oficializar el pago y la aplicación a cuenta del cliente.	Cartera y Cobro.	Cliente, Cobranza y Contabilidad.	Recibos de Caja y Comprobante de Diario y su respectiva minuta de Depósito.



**OMETEPE, S.A**

**Situación Actual de los PRESTAMO A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.**

**Auditoria Operacional.**

No. de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
01	Verificar en los expedientes de los empleados si existe documentación que justifique el cobro.	Comprobar si los prestamos otorgado de acuerdo a Políticas institucionales está de Cobro y Recursos Humanos.	Cartera y Cobro y Recursos Humanos.	Verificar el cumplimiento de políticas y la veracidad del saldo.	Tesorería y Recursos Humanos.	Beneficiario.	Un pagare y el cheque.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
02	Con notas de débitos o créditos realizan modificación a las cuentas por cobrar al empleado.	La aplicación de intereses o correcciones al saldo por cobrarle al empleado.	Cartera y Cobro.	En los casos que se le conceda a los empleados el cargo de los intereses o modificaciones inadecuadas.	Cartera y Cobro.	Contabilidad y Cartera y Cobro.	Notas de Débito y Créditos, así como los comprobantes de Diarios.
03	Se recupera vía nomina todos los abonos que hacen los empleados.	Se refleja en columna de deducciones por préstamos a empleados el monto abonado.	Encargado Nomina.	Para cumplir con política pre establecidas y evitar hacer un numero considerables de recibos de caja.	Cartera y Cobro.	El encargado de Nomina.	El sobre de pago que demuestra la conformidad del empleado.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
04	Abonos directos de los trabajadores.	Un recibo oficial de caja.	Cartera y Cobro.	Cuando se hacen cancelaciones fuera de la nómina.	El empleado y Cartera y Cobro.	El empleado y Cartera y Cobro.	El recibo oficial de Caja.



**OMETEPE, S.A**

**Situación Actual de ANTICIPO A PROVEEDORES.**

**Auditoria Operacional.**

No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
01	Confirmar en los expedientes el anticipo a proveedores el vencimiento de la entrega de los productos.	Ver el contrato suscrito con el proveedor si coincide con nuestros requerimientos.	Cartera y Cobro y Compras	Verificar el cumplimiento de políticas y la veracidad del saldo.	Compras y Tesorería.	Compras.	Una factura pro forma del Proveedor para la emisión del cheque.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
02	Con notas de débitos se realizan modificaciones a los Anticipos a Proveedores por la violación al contrato.	La aplicación de recargos o correcciones al saldo por cobrarle al proveedor.	Compras	Por los daños o perjuicios que le pueda ocasionar a la empresa.	Compras.	Contabilidad Cartera y Cobro.	Notas de Débitos, así como comprobantes de Diarios.
03	Se recupera con la entrega de los productos o la devolución del dinero en efectivo.	Verificación de la Requisa de Entrada de productos previamente	Compras	Dar fe que se cumplió con los requerimientos pactados con el proveedor.	Compras y Bodegas.	Contabilidad, Compras y Bodegas.	La requisición de entrada de Materia prima o

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
		comprados.					mercancía.
<b>04</b>	Cancelación al Proveedor y Retención del I/R.	Una emisión de cheque.	Compra s y Tesorería	Demostrar la cancelación y adquisición de productos. Y el cumplimiento de la retención.	Compras.	Tesorería y Contabilidad.	Un cheque y hoja de Retención del I/R.





OMETEPE, S.A

Situación Actual de DEUDORES DIVERSOS.

Auditoria Operacional.

No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
01	Ver si los expedientes de los Deudores Diversos registran cobros que no sean del giro del negocio.	Confirmar que lo adeudado sea diferente de productos que comercializa el negocio.	Cartera y Cobro.	Para cumplir con las políticas y la veracidad del saldo.	La Gerencia General.	Cartera y Cobro y Contabilidad.	Una Nota de Debito soportada con documentación de entrega conforme.
	Con las notas de	La aplicación de	Cartera	Para restablecer la recuperación	La	Contabilidad	Notas de

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
02	débitos se realizan modificaciones a los Deudores Diversos.	Recargos o correcciones al saldo por cobrarle.	y Cobro.	económica de cualquier operación indebida.	Gerencia General.	ad y Cartera y Cobro.	Débitos, así como comprobantes de Diarios.
03	La recuperación se da por los abonos y cancelación a través de un recibo de caja.	Confirmación del saldo que deben a la empresa.	Cartera y Cobro.	Para demostrar la cancelación o el abono de lo adeudado.	Cartera y Cobro.	Contabilidad y el Deudor.	Recibo Oficial de Caja y Comprobante de Diario.
04	Una vez cancelada la deuda se envía el documento original	Se invalida con un sello indicando que se	Cartera y Cobro.	Evidenciando la cancelación de toda deuda que podría tener personas distintas a los clientes.	Cartera y Cobro.	El Deudor.	Ninguno.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



No. De Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
	de CANCELADO al deudor.	encuentra cancelado.					

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



**OMETEPE, S.A**

**Situación Actual de RECLAMOS POR COBRAR.**

**Auditoria Operacional.**

Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
01	Confirmar vía expediente de pedidos de importación si existe documentación requerida para el reclamo.	Se confirma con el proveedor la recepción de esta documentación.	Importación y el Departamento de Cartera y Cobro.	Dar seguimiento a la deuda que tienen los proveedores para con la empresa.	Departamento de Importaciones.	Cartera y Cobro y Contabilidad.	Una nota de débito soportada con documentación de Aduana.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
02	Si el proveedor decide entregarnos un crédito para ser aplicada a la deuda que ellos tienen con la empresa.	Elabora un comprobante de diario aceptando la nota de crédito del proveedor.	Contabilidad.	Para disminuir el pago que se le deberá de hacer al proveedor al momento del vencimiento de la factura.	Proveedor e importaciones.	Contabilidad y Cartera y Cobro.	Un comprobante de Diario.
03	Envía o se repone el producto ya sea dañado o faltante.	Requisita de entrega de la mercadería y su liquidación de costo.	Bodega Importaciones.	Dejará evidencia de la cancelación del reclamo por parte del Proveedor.	Importaciones, Cartera y Cobro.	Contabilidad y Bodega.	Liquidación y Mercadería y Comprobante de Diario.



Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
04	En el caso de que el producto fuera cancelado en efectivo por haber sido este pagado de contado por parte de la empresa.	Elabora un Recibo de Caja original y es depositado a la cuenta bancaria.	Caja.	Para enviarle al proveedor el documento que da fe de recibido el dinero por efecto del reclamo.	Cartera y Cobro e Importaciones.	Proveedor y el departamento de contabilidad.	Recibo de Caja y el Comprobante de Diario.

**OMETEPE, S.A****Situación Actual de DOCUMENTOS POR COBRAR.****Auditoria Operacional.**

Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
<b>01</b>	Ver los expedientes de cada cliente que nos ha firmado un documento y verificar sus montos y vigencia.	Toman el expediente y verifican el documento por cobrar con lo que indica la factura.	Departamento de Cartera y Cobro.	Dar seguimiento a la deuda que tienen los clientes para con la empresa.	Departamento de Créditos.	Cartera y Cobro y Contabilidad.	Informe de vencimiento de documentos por cobrar.
<b>02</b>	Verificar la actualización de la deuda si acaso está	Revisa los cálculos aritméticos de	Departamento de	Mantener actualizado los saldos e informarle al departamento de contabilidad.	Departamento de Cartera y	Contabilidad y Cartera y	Unos comprobantes de Diario y

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
	contratado a dólares o por efectos de los intereses.	los documentos por cobrar.	cartera y Cobro.		Cobro.	Cobro.	nota de débito.
03	La cancelación del documento por parte del cliente.	Elabora un Recibo de Caja en original y sella el documento con leyenda de cancelado.	Caja y Cobranza.	Para cancelar lo adeudado por el cliente a la empresa.	Cartera y Cobro.	Contabilidad y Cobranza.	Recibo de Caja original y el comprobante de Diario.





Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
04	Si no es cancelado en su fecha de vencimiento se envía al departamento legal.	Un memorando de envío y explicando los motivos que se tuvieron.	Cartera y Cobro.	A efectuar tramite de recuperación de su cobranza por medio legales.	Cartera y Cobro.	Responsable legal y Contabilidad.	Comprobante de Diario para dejar saldos razonables de las cuentas.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle

**OMETEPE, S.A****Situación Actual de DOCUMENTOS PROTESTO.****Auditoria Operacional.**

Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
<b>01</b>	Confirmar que el documento por cobrar tenga una cláusula que indique que se cobrará intereses al vencimiento.	Si tiene la cláusula se lleva a juicio en forma inmediata.	Departamento Jurídico.	Por el cobro adicional de los costos legales que genere el documento.	Departamento Cartera y Cobro.	El Departamento Jurídico y Contabilidad.	Documentos notariales y contables.
<b>02</b>	Si el documento no tiene cláusula sobre	Se presenta ante el deudor para	Departamento	Confirmar la negativa del deudor de querer cancelar el documento a la	Departamento de	Contabilidad y	El acta documental

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surge.	El usuario.	Genera Documento.
	los intereses a cobrarle al cliente.	solicitar la cancelación.	Jurídico .	fecha de vencimiento.	Cartera y Cobro.	Cartera y Cobro.	del Protesto.
<b>03</b>	Tramite con el Juez para la cobranza del documento.	Escritos y cédulas que realizan los juzgados y la oficina jurídica de la empresa.	Departamento jurídico .	Gestionando el cobro del documento ya vencido a la fecha.	Departamento Jurídico.	Departamento de Cartera y Cobro.	Informes de Avance.
<b>04</b>	El cliente cancela lo adeudado más los gastos legales que se incurrieron	Recibo de Caja.	Caja.	Demostrar la cancelación del saldo que tenía el cliente.	Cartera y cobro y el departamento Legal.	Contabilidad.	Comprobante de Diario para cancelar saldos.

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.



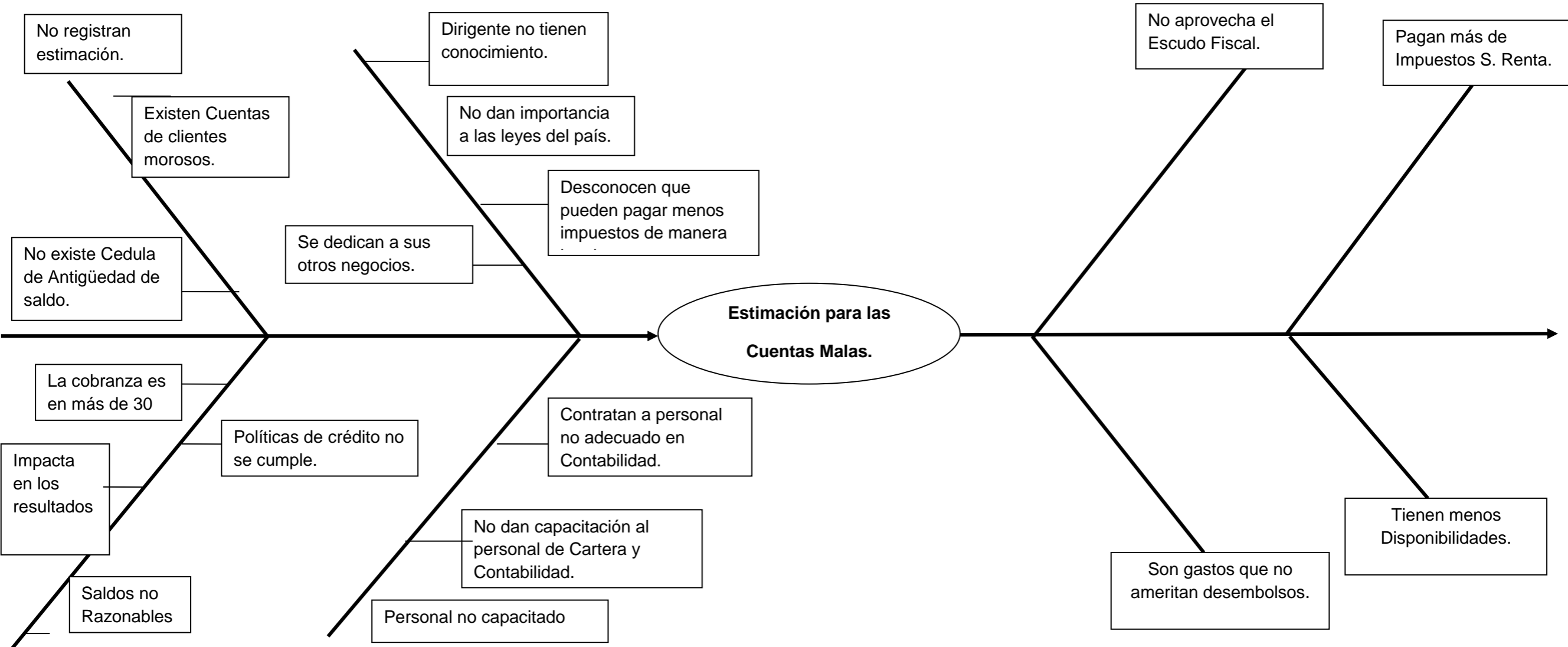
Numero de Tarea.	Actividades.	Realización de la Tarea.			Esta información.		
		Que se hace.	Quien lo hace.	Para que se hace.	La surte.	El usuario.	Genera Documento.
	durante el juicio.						

Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



### DIAGRAMA TIPO ESPINA DE PESCADO Causas, Efectos y Consecuencias.



Hazel Karina Blandino

Ronny Joel Castillo Valle



Seminario de Graduación.

Auditoría Operacional.

