



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

**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 AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.**

**TEMA:**

**AUDITORÍA.**

**SUB TEMA:**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE  
CUENTAS POR COBRAR EN PANIC, S.A. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015.**

**BACHILLERES:**

**HARRY ALEXANDER CASTELLÓN.**

**MARÍA AUXILIADORA ESPINO.**

**TUTOR:**

**EDUARDO LOGO.**

**MANAGUA, NICARAGUA ENERO 2016.**



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

**TEMA: AUDITORÍA.**

**SUBTEMA: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y  
CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA PANIC, S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015.**



### **DEDICATORIA.**

A mis Tías Fátima Del Socorro Castellón Hernández y Margarita Azucena Castellón Hernández, personas brillantes que me han llenado de amor y bienestar, apoyándome incondicionalmente, fortaleciéndome en la formación profesional y académica, motivándome siempre en la continuidad de la lucha por la obtención de este logro.

**HARRY ALEXANDER CASTELLÓN.**



## **DEDICATORIA.**

El presente trabajo lo dedico primeramente a mi padre celestial el cual me dio la vida y me permitió llegar a esta meta, por la cual he pasado muchos años perseverando siempre a pesar de todos los problemas familiares, laborales y sentimentales que lo agobian a uno como ser humano, a la vez agradezco el apoyo de mis padres que siempre lucharon por darme una buena educación y brindarme las mejores condiciones de vida, no me despiden sin antes agradecerles a todos mis docentes los cuales me nutrieron de sus conocimientos y siempre colaboraron conmigo para que yo pudiese culminar el día de hoy mi Título Universitario.

**MARÍA AUXILIADORA ESPINO GUTIÉRREZ.**



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

## **AGRADECIMIENTO.**

A Dios por darnos cada mañana un día más de vida al lado de las personas que tanto queremos, llenándonos de mucha paz, salud y bienestar, por acompañarnos siempre en todos los momentos de dificultad, brindándonos fe y esperanzas de superación, dándonos la fortaleza necesaria para poder culminar satisfactoriamente nuestras metas de estudio con éxito.

A nuestras Tías, por el apoyo incondicional que menos han brindado, por su sacrificio para darnos lo mejor de sí, a nuestra familia y amigos que nos han acompañado siempre en todo el camino que estamos terminando con mucho orgullo y sacrificio.

A los docentes, que con sus conocimientos, experiencias y enseñanzas lograron formar de nosotros personas con profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, al impartir sus conocimientos profesionales con mucha dedicación y brindarnos todas las herramientas necesarias para lograrlo.

A nuestros amigos y familiares, quienes con su apoyo, motivación y animación nos han impulsado a continuar en la lucha por la superación profesional.

Para concluir agradecemos especialmente a nuestro Tutor Eduardo Logo quien incondicionalmente nos brindó su tiempo y sus conocimientos profesionales en la conclusión del presente trabajo.

**María Auxiliadora Espino.**

**Harry Alexander Castellón.**



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

## **VALORACIÓN DEL DOCENTE.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS**

**Managua, 31 de Enero del año 2016.**

**Msc. Álvaro Guido.**

**DIRECTOR DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS.**

**UNAN-RUCFA.**

Estimado Msc. Guido.

Los Bachilleres **HARRY ALEXANDER CASTELLON Y MARÍA AUXILIADORA ESPINO GUTIÉRREZ**, 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 **“AUDITORIA ADMINISTRATIVA”**, Con el Sub -Tema **“AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA PANIC, S.A. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015”**, como aspirantes al título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este estudio está relacionado con el perfil profesional de la Carrera de Contabilidad Pública y Finanzas y contribuye en la búsqueda de soluciones contables en la especialidad de Auditoria Administrativa.

Los aspirantes demostraron 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 ambos 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.

**EDUARDO LOGO.**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS.**

**UNAN-MANAGUA.**



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

## **RESUMEN.**

El presente seminario de graduación titulado Auditoría Administrativa para la Evaluación y Control de Las Cuentas por Cobrar de la empresa PANIC, S.A por el periodo comprendido de enero a diciembre del año 2015, orienta a mejorar los procesos administrativos, relacionado con el control y el manejo de estas.

Se desarrolló mediante la aplicación de técnicas de auditoría tales como entrevistas, cuestionarios y observación directa de las operaciones e indagación de análisis, verificando así los registro y documentación de respaldo, las cuales nos permitió evaluar la eficiencia y eficacia con que se manejan y si se cumplen con los objetivos de la empresa.

En base al contexto anterior la Auditoria Administrativa nos permitió concluir con la emisión de un informe de auditoría donde presentamos los resultados y a la vez una serie de recomendaciones las cuales se deben ponerlas en la práctica diaria de la empresa PANIC, S.A. para el mejoramiento de los controles administrativos.



## ÍNDICE

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| I.          | INTRODUCCIÓN.....  | 1         |
| II.         | JUSTIFICACIÓN.....   | 3         |
| III.        | OBJETIVOS. ....  | 5         |
| III.I       | <b>OBJETIVO GENERAL.....</b>   | <b>5</b>  |
| III.II      | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICO. ....</b>  | <b>5</b>  |
| IV.         | DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EVALUACION Y CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA PANIC, S.A. AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015. .... | 6         |
| IV.         | <b>CAPITULO I.       Generalidades de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A. ....</b>   | <b>6</b>  |
| IV.I.I.     | Concepto de Auditoría.....   | 6         |
| IV.I.II.    | Concepto de Auditoría Administrativa. ....   | 6         |
| IV.I.III.   | Objetivo de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A. ....   | 7         |
| IV.I.IV.    | Importancia de la Auditoría Administrativa.....  | 7         |
| IV.I.V.     | Elementos de la Auditoría Administrativa.....  | 8         |
| IV.I.VI.    | Necesidad de la Auditoría Administrativa. ....   | 8         |
| IV.I.VII.   | Principios de la Auditoría Administrativa. ....  | 9         |
| IV.I.VIII.  | Clasificación de la Auditoría Administrativa. ....   | 11        |
| IV.I.IX.    | Oferta Técnica y Económica. ....   | 15        |
| IV.I.X.     | Contrato.....  | 24        |
| IV.I.XI.    | Requerimientos. ....   | 27        |
| IV.         | <b>CAPITULO II.       Planeación de la Auditoría Administrativa de la empresa PANIC, S.A.....</b>  | <b>29</b> |
| IV.II.I.    | Definición de Planeación.....  | 29        |
| IV.II.II.   | Importancia de la Planeación. ....   | 29        |
| IV.II.III.  | Objetivos de la Planeación.....  | 29        |
| IV.II.IV.   | Fases de la Planeación. ....   | 31        |
| IV.II.V.    | Proceso inicial de la Planeación.....  | 32        |
| IV.II.VI.   | Planeación de una Auditoría recurrente.....  | 33        |
| IV.II.VII.  | Plan Global de Auditoría. ....   | 35        |
| IV.II.VIII. | Programa de Auditoría. ....  | 37        |
| IV.II.IX.   | Etapas de la planeación. ....  | 39        |
| a)          | Platica con el encargado: .....  | 39        |



## Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa PANIC, S.A.

|                          |  |           |
|--------------------------|--|-----------|
| b)                       | Entrevista previa:.....  | 41        |
| c)                       | Investigación preliminar:.....   | 41        |
| d)                       | Determinación del área a estudiar: .....   | 42        |
| e)                       | Determinación de los detalles a estudiar: .....                                  | 42        |
| IV.II.X.                 | Datos generales de la empresa PANIC, S.A. ....                                   | 43        |
| IV.II.XI.                | Antecedentes de la empresa PANIC, S.A.....                                       | 43        |
| IV.II.XII.               | Misión de la empresa PANIC, S.A. ....  | 45        |
| IV.II.XIII.              | Visión de la empresa PANIC, S.A. ....  | 45        |
| IV.II.XIV.               | Objetivo de la empresa PANIC, S.A.....   | 45        |
| IV.II.XV.                | Valores de la empresa PANIC, S.A.....  | 45        |
| IV.II.XVI.               | Organización de la empresa PANIC, S.A.....                                       | 46        |
| IV.II.XVII.              | Justificación de la investigación realizada en la empresa PANIC, S.A.....        | 46        |
| IV.II.XVIII.             | Objetivo general de la investigación realizada en la empresa PANIC, S.A. ....    | 47        |
| IV.II.XIX.               | Objetivo Específico de la investigación realizada en la empresa PANIC, S.A. .... | 47        |
| <b>IV. CAPITULO III.</b> | <b>Ejecución de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A.....</b>    | <b>50</b> |
| IV.III.I.                | Etapas de la Ejecución.....  | 50        |
| a)                       | Obtención de Información: .....  | 50        |
| b)                       | Ordenamiento y depuración de la información: .....                               | 52        |
| c)                       | Análisis de la información:.....   | 53        |
| d)                       | Investigación de las causas de las deficiencias:.....                            | 53        |
| e)                       | Alternativas de solución:.....   | 53        |
| f)                       | Análisis de las posibles mejoras: .....  | 54        |
|                          | Programa de Trabajo. ....  | 54        |
|                          | Entrevistas Previas.....   | 54        |
|                          | Resultados correspondientes al cuestionario preliminar.....                      | 68        |
|                          | Pruebas de cumplimiento.....   | 70        |
| <b>IV. CAPITULO IV.</b>  | <b>Informe de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A.....</b>      | <b>73</b> |
| IV.IV.I.                 | Contenido del Informe. ....  | 74        |
| IV.IV.II.                | Procedimiento para realizar el Informe final.....                                | 75        |
| 1.                       | Alcance de la auditoría: .....   | 75        |
| 2.                       | Apreciación de aspectos fundamentales:.....                                      | 75        |
| 3.                       | Evaluación de la empresa: .....  | 75        |
| 4.                       | Anexos:.....   | 76        |
| <b>V. CASO PRÁCTICO.</b> | .....  | <b>77</b> |
|                          | Introducción. ....   | 77        |



## Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

|  |     |
|--|-----|
| Estados Financieros .....  | 79  |
| Informe de auditoría independiente.....  | 81  |
| Debilidades y recomendaciones en las Cuentas por Cobrar de la empresa PANIC, S.A. .... | 83  |
| VI. CONCLUSIÓN.....  | 86  |
| VII. BIBLIOGRAFÍA.....   | 88  |
| VIII.ANEXOS.....   | 89  |
| Anexo 1. Glosario de Términos.....   | 89  |
| Anexo 2. Programa de Trabajo.....  | 98  |
| Anexo 3. Solicitud de Crédito.....   | 99  |
| Anexo 4. Metodología de Auditoría Administrativa.....                                  | 102 |
| Anexo 5. Cédula Sumaria de Estado de Resultado.....                                    | 103 |
| Anexo 6. Cédula Sumaria de Estado de Situación Financiera (Activos).....               | 104 |
| Anexo 7. Cédula Sumaria de Estado de Situación Financiera (Pasivo y Patrimonio).....   | 105 |
| Anexo 8. Cédula Sumaria de las cuentas por cobrar.....                                 | 106 |



## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene información concerniente a una Auditoria Administrativa realizada en la empresa Panic, S.A. con el propósito general de identificar los principales problemas en el área de cuentas por cobrar, de tal forma que se presenta una evaluación del manejo y control de estas.

Este trabajo se logró a través de la realización de un estudio preliminar, continuando con la elaboración de un programa de trabajo el cual guió la ejecución de dicha auditoria evaluando los procedimientos del departamento de cuentas por cobrar, con la finalidad de determinar los diferentes mecanismos y alternativas de posible solución, concluyendo así con la emisión de un informe de auditoría.

En la metodología de Auditoria Administrativa se tratará desde el momento en que contacta al cliente, la realización de un estudio preliminar donde se define el problema, el objetivo y el alcance del estudio, la negociación del servicio de manera externa y la formalización del mismo, el programa de trabajo, las técnicas que se utilizan con la finalidad de obtener toda la información necesaria para analizar y evaluar a fin de identificar las causas, deficiencias y problemas así como proponer las alternativas de solución.

**Capítulo I** está enfocado en las generalidades de la Auditoria Administrativa las cuales son a partir de la evolución que ha tenido desde sus inicios hasta su actual desarrollo.



**Capítulo II** realizamos la planeación general de la auditoría por medio de un programa de trabajo estableciendo los procedimientos y actividades determinadas que se llevaran a cabo cronológicamente con sus debidas recomendaciones

**Capítulo III** en la ejecución desarrollamos las diferentes herramientas de la Auditoria Administrativa evaluando el cumplimiento de los procedimientos necesarios en el departamento de cuentas por cobrar.

**Capítulo IV** elaboramos un informe emitiendo una opinión basada en los resultados obtenidos en las evaluaciones detallando los riesgos que presenta la empresa con sus debidas recomendaciones.



## **II. JUSTIFICACIÓN.**

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental la realización de una Auditoria Administrativa en la empresa PANIC, S.A. ya que los registros de sus operaciones de Créditos presenta problemas en el área Administrativa, ocasionados por las implementación de Técnicas erróneas de Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar.

Desde el punto de vista práctico, por medio del análisis de la auditoría administrativa en las cuentas por cobrar se expone toda la problemática encontrada, la cual es de gran interés para la administración de la organización, ya que pueden conocer con exactitud la situación actual de sus operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar y las ventas, así como tener bases firmes y concretas para tomar decisiones en el momento preciso.

Por otra parte, desde el contexto metodológico, la investigación aporta diferentes elementos de recolección de datos, válidos y confiables, que podrán ser utilizados en estudios posteriores en el cual se involucre la misma variable estudiada, o como referencia para estudios similares.

En lo que se refiere al aporte teórico, contribuye a incrementar el acervo de conocimientos sobre el desenvolvimiento económico, administrativo y contable de



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

las compañías, particularmente de las empresas que comercializan productos alimenticios, lo cual puede servir de base para el desarrollo de futuras investigaciones en área así como el desarrollo de teorías que enriquezcan la ciencia contable.

Finalmente, desde el punto de vista social, este estudio representa un aporte social ya que genera importante información sobre el rubro de cuentas por cobrar y la práctica de auditoría administrativa, que puede ser tomada como referencia o guía por otras empresas que presenten problemas similares relacionados con la variable objeto de estudio y que puede incidir en mejores prácticas contables y de auditoría.



### **III. OBJETIVOS.**

#### **III.I OBJETIVO GENERAL.**

- ❖ Realizar una Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

#### **III.II OBJETIVOS ESPECÍFICO.**

- ❖ Explicar las generalidades de la Auditoria Administrativa en las Cuentas por Cobrar en la empresa Panic, S.A.
- ❖ Presentar el contenido de la Planificación para elaborar una Auditoría Administrativa en las Cuentas por Cobrar.
- ❖ Ejecutar una Auditoria Administrativa a las Cuentas por cobrar al 31 de Diciembre del año 2015 en la empresa Panic, S.A.
- ❖ Elaborar el Informe de Auditoría para las Cuentas por Cobrar de la empresa Panic, S.A.



## **IV. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EVALUACION Y CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA PANIC, S.A. AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015.**

### **IV. CAPITULO I. Generalidades de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A.**

#### **IV.I.I. Concepto de Auditoría.**

La Auditoría es el proceso en el cual se verifica la Información Financiera, Operacional y Administrativa que se presenta en los Estados Financieros sea confiable, veraz y oportuna. Revisando que los hechos, transacciones y operaciones se registren en el momento que se efectuaron; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se Administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los Recursos de la Empresa que se está Auditando.

#### **IV.I.II. Concepto de Auditoría Administrativa.**

Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de la Organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

La Auditoría Administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada Unidad Administrativa de la empresa PANIC, S.A. desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. La Auditoría nos



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

proporciona un panorama Administrativo general de la empresa PANIC, S.A. y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la Empresa.

#### **IV.I.III. Objetivo de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A.**

El objetivo de la Auditoría Administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos.

En la empresa PANIC, S.A. el objetivo es aplicar una adaptación de metodología de la Auditoría Administrativa para analizar y encontrar la causa de los problemas, así como proveer una evaluación del proceso administrativo, a través de la revisión y evaluación de los componentes del área de administración, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución en las Cuentas por Cobrar.

#### **IV.I.IV. Importancia de la Auditoría Administrativa.**

La Auditoría Administrativa es muy importante porque proporciona a los Directivos de la Organización un panorama sobre la forma en que está siendo Administrada la Empresa PANIC, S.A. por los diferentes niveles jerárquicos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas, cuyos problemas Administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.



#### **IV.I.V. Elementos de la Auditoría Administrativa.**

La realización de una Auditoría Administrativa se puede enfocar en los siguientes elementos:

- a) Planes y Objetivos de la Empresa.
- b) Estructura Orgánica.
- c) Políticas y Prácticas.
- d) Sistemas y Procedimientos.
- e) Métodos de Control.
- f) Formas de Operación.
- g) Recursos Materiales y Humanos.
- h) Medición de los Resultados.

#### **IV.I.VI. Necesidad de la Auditoría Administrativa.**

En el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología hay una demanda de Información respecto al desempeño de los organismos sociales. La Auditoría tradicional (Financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para las empresas industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

En desarrollo de la tecnología de sistemas de información, ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información Administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de



los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- ✓ La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría Administrativa Funcional)
- ✓ La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría Analítica)

Existe la necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la Empresa PANIC, S.A. y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

#### **IV.I.VII. Principios de la Auditoría Administrativa.**

Los principios básicos de la Auditoría Administrativa, son parte de la estructura teórica de esta, por es necesario recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

##### **1. Sentido de Evaluación.**

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de los trabajadores en la ejecución de sus respectivos trabajos. Se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: La calidad del



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

## **2. Importancia del Proceso de Verificación.**

Una de las responsabilidades de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos.

La Auditoría Administrativa respalda técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, el análisis y confirmación de datos.

## **3. Habilidad para Pensar en Términos Administrativos.**

El Auditor Administrativo, deberá ubicarse en la posición de un Administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Alcance de la Auditoría Administrativa en PANIC, S.A.

El área de influencia que abarca la Auditoría Administrativa, comprende la totalidad de la Organización en lo que se refiere a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza Jurídica.



- Criterios de Funcionamiento.
- Estilo Administrativo.
- Enfoque Estratégico.
- Proceso Administrativo.
- Sector de Actividad.
- Sistemas de Calidad.
- Productos y/o Servicios.
- Tamaño de la Empresa.
- Número de Empleados.
- Atención a Clientes (Internos y Externos).

#### **IV.I.VIII. Clasificación de la Auditoría Administrativa.**

##### **1. Auditoría Externa.**

La Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de unidad Administrativa o Financiera realizado por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen, sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen y opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.



La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, existe Auditoría Externa del Sistema de Información Tributaria, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información automático etc.

La Auditoría debe realizarla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocida. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

## **2. Auditoría Interna.**

La Auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad administrativa o financiera realizado por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos



informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las Auditorías Internas son hechas por personal de la Empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

En el caso de las Instituciones educativas tendrá a su cargo la evaluación permanente del control de la aplicación de la Ley y Reglamento General de Educación, la revisión y aplicación de planes y programas que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa, el manejo de los instrumentos curriculares como el PCI, PEI, POA, Reglamento interno, Código de Convivencia, por parte de Autoridades, Personal Docente y Administrativo, Padres de Familia y todos los miembros de Comunidad Educativa.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros.

Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza de Público. La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su unidad, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

#### **IV.I.IX. Oferta Técnica y Económica.**

Castellón Espino & Asociados

Audidores y Consultores.

Oferta Técnica y Económica de servicios de Auditoría Administrativa en la  
Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la empresa PANIC, S.A.

Ejercicio Contable Año 2015.

Managua, 10 de Octubre de 2015

Lic. Mariano Espino

Gerente General

**PANIC, S.A.**

Managua, Nicaragua

Estimado Licenciado Espino:

El presente confirma nuestro agrado y compromiso de llevar a cabo una Auditoría Administrativa de la Evaluación y Control de Cuentas por Cobrar en PANICSA, donde verificaremos y evaluaremos el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos.



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

### **1. Objetivo del trabajo:**

Los objetivos fundamentales de la Auditoria Administrativa tenemos:

La emisión de un dictamen final que contendrá nuestra opinión sobre los estados financieros, enfocándonos en el rubro de cuentas por cobrar, mencionando si en estos se presentan con razonabilidad con relación a la situación financiera y en el resultado de las operaciones; de acuerdo con los principios y normas internacionales de información financiera y normas internacionales de auditoría.

Suministra 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.**

Nuestro trabajo consistirá en la realización de una Auditoria Administrativa en las operaciones que se realizan en las cuentas por cobrar de la empresa PANIC, S.A durante el ejercicio contable del año 2015.



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

Con el presente trabajo evaluaremos la estructura de control interno, verificando así el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la sociedad.

Asimismo el desarrollo de un análisis que incluye una verificación de las cuentas por cobrar con sus registros, documentación soporte y aplicación de partidas contables, examinando así:

- ❖ Monto
- ❖ Plazo y tasa de interés
- ❖ Saldo Actual de la Cuenta
- ❖ Estado de Morosidad
- ❖ Procedimiento de Cobro
- ❖ Información del expediente.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos del presente trabajo y para verificar los registros contables de la sociedad. Recomendando así medidas correctivas y concretas para la solución de las deficiencias encontradas en el área auditada.

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

Nuestros servicios profesionales se desarrollan primordialmente en base a lo prescrito por el código del comercio, Normas Internacionales de Auditoría, Normas



Internacionales de Información Financiera y El Código de Ética Profesional para el ejercicio del contador Público, así como la capacidad técnica, calidad profesional y experiencia personal a cargo de la auditoría.

Con el propósito de obtener los elementos de juicios necesarios para fundamentar la opinión a emitir en relación al examen del rubro cuentas por cobrar, consideramos adecuado ilustrar los procedimientos 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 explicará de manera detallada en el memorándum para la práctica de conteo físico 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 adquiridos.
- b) Análisis de los saldos y movimientos de las cuentas que conforman el rubro sometido 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.



#### **4. Presupuesto de tiempo y duración de este 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 160 horas hombres.

#### **5. Personal Asignado al Trabajo.**

Para el cumplimiento de este trabajo y en función del tiempo programado, 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

❖ Msc. Harry Castellón.

Dos ayudantes.

❖ Lic. Stephany Cortez

❖ Lic. Melvin Roa

#### **6. Información Técnica a brindar**

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



a) Informe Final.

El cual abordara los resultados obtenidos de la evaluación y estudio a la fortaleza del Control Interno de la Auditoría de las Cuentas por Cobrar.

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

Con el objetivo de abordar en su totalidad el programa de trabajo que hemos establecido, requeriremos de la entidad 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.



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

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

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

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

c) Facilitar toda aquella documentación de importancia que sea solicitada para la preparación del expediente continuo de Auditoria.

d) Facilitar el acceso a las instalaciones de la institución donde se requiera efectuar algunas comprobaciones, previa coordinación con la administración.

## 8. Honorarios Profesionales

Los honorarios profesionales por el trabajo tienen un costo total de US\$ 35,000.00 (Treinta y Cinco Mil 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 incluye el Impuesto Valor Agregado.

La modalidad de pago es:



- Un pago inicial correspondiente a un 50% del total que serían pagado al firmar el contrato de trabajo.
- Un segundo pago del 30% al concretar un 20% del trabajo que nosotros realizamos.
- Un pago final del 20% al concluir el trabajo y presentar nosotros nuestros informes.

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.

Muy atentamente,

---

Msc. Harry Castellón

Castellón Espino & Asociados.

Audidores y Consultores

TEL. 2250-6818

[harry.castellon@castellonespino&asociados.com](mailto:harry.castellon@castellonespino&asociados.com)



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

## **Carta de aceptación.**

Managua, 13 de Octubre del 2015.

Msc. Harry Castellón.

Gerente General.

### **Castellón Espino & Asociados.**

Managua, Nicaragua

Estimados Auditores:

Por este medio le informo a Ustedes, que la empresa **PANIC, S.A.** acepta la propuesta de Servicios Profesionales presentada por Castellón Espino & Asociados para que se practique la Auditoría Administrativa a nuestras Cuentas por Cobrar para el periodo terminado 31 de Diciembre del año 2015.

No omito manifestarle que la fecha propuesta de inicio sea el 21 de Octubre del año 2015.

Aprovecho para saludarlos.

Saludos Cordiales.

Lic. Mariano Espino.

Gerente General.

**PANIC, S.A.**



#### **IV.I.X. Contrato.**

En la Ciudad de Managua a los dieciséis días del mes de Octubre de año dos mil quince a las 14 horas, yo Mariano José Espino Buitrago, Nicaragüense, mayor de edad, casado, Licenciado en Contabilidad Pública y Finanzas con domicilio en Managua, con cédula de identidad No. 001-140259-0012LKen nombre y representación de la empresa PANIC, S.A, de acuerdo con instrucciones de la Junta Local para la contratación de los Auditores Independientes Castellón & Asociados, en su representación el MSC. Harry Castellón, con cédula número 001-150874-0122A, mayor de edad, casado, Managua y de este domicilio en nombre y representación de la firma Auditora, convenimos en celebrar el siguiente contrato.

#### **CLAUSULA I.**

El auditor practicará una Auditoría Administrativa en la evaluación del cumplimiento del control para las cuentas por cobrar de la empresa PANIC, S.A al 31 de diciembre 2015.

La auditoría será practicada de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoría.



## **CLAUSULA II.**

El examen que realizará el contratado en su calidad de auditor incluirá una revisión y evaluación del sistema de control interno a las cuentas por cobrar de la empresa así como un informe que esclarece los culpables de actos dolosos en contra de la operación.

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

## **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 financiero.

## **CLAUSULA IV.**

La Empresa PANIC, S.A se 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 examen emitiremos un original y cinco copias del informe el cual contendrá lo siguiente:

- ❖ Informe de los auditores el cual incluirá una opinión de las Cuentas por Cobrar e identifique grados de responsabilidad de actos ilícitos en la empresa.
- ❖ Esta opinión indicará que la auditoría fue realizada de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoría.
- ❖ Memorándum sobre control interno, recomendaciones, riesgos de control.

## **CLAUSULA VI.**

La Firma de auditores Castellón & Asociados devengará por los servicios mencionados en la cláusula I la suma de U\$ 35,000.00, 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 dieciséis días del mes de Octubre de dos mil quince.

C.c Archivo



#### **IV.I.XI. Requerimientos.**

Managua, 17 de Octubre de 2015

Lic. Mariano Espino

Gerente General

**PANIC, S.A.**

Managua, Nicaragua

Estimado Licenciado Espino:

Con referencia a la auditoría que estaremos llevando a cabo sobre la evaluación y control de las cuentas por cobrar de La Empresa PANIC, S.A. por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2015, le detallamos a continuación la información y documentación que estaremos necesitando para iniciar nuestro trabajo.

A continuación detallo los requerimientos necesarios de información, Documentación y Apoyo Logístico para la debida realización del trabajo de auditoría:

#### **CUENTAS POR COBRAR, ANTICIPOS Y DEPOSITOS RECIBIDOS DE CLIENTES.**

- Auxiliar de las Cuentas por Cobrar, código de cliente, nombre y saldo.



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

- Preparación de las conciliaciones de saldos.
- Entrevista del personal de cartera.
- Manual o Política de la Administración de cartera.
- Estimación de las cuentas dudosas de recuperación.
- Antigüedad de cartera, cliente, montos y vencimientos.
- Límites de créditos.
- Análisis de cobrabilidad de las cuentas por cobrar de la Administración incluir procedimientos y modelos utilizados, probabilidad de cobro, para determinar la estimación de cobro dudoso.
- Integración de saldo de cuentas de anticipos y depósitos recibidos de clientes.

Sin otro particular por el momento, quedamos a su disposición para cualquier aclaración al respecto, destacándole que es deseable contar con lo arriba descrito al inicio de nuestro trabajo.

Muy atentamente,

---

Msc. Harry Castellón. (C.P.A.)

Castellón Espino & Asociados.

Audidores y Consultores

TEL. 2250-6818

[harry.castellon@castellonespino&asociados.com](mailto:harry.castellon@castellonespino&asociados.com)



## **IV. CAPITULO II. Planeación de la Auditoría Administrativa de la empresa PANIC, S.A**

### **IV.II.I. Definición de Planeación.**

Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación adecuada ayuda a asegurar que se dedique la atención apropiada a áreas importantes de la auditoría, que se identifiquen los potenciales problemas y se resuelvan oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente.

### **IV.II.II. Importancia de la Planeación.**

La importancia radica en cumplir con la norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo la cual señala que todo trabajo de auditoría debe planearse y supervisarse adecuadamente.

Además, una planeación adecuada ayuda a realizar una auditoría efectiva, ya que permite identificar los objetivos más importantes y determinar los métodos para lograrlos, de la manera más apropiada.

### **IV.II.III. Objetivos de la Planeación.**

Llegar a la conclusión de que los Estados Financieros son razonablemente correctos, porque se tiene una seguridad razonable de que no contiene errores importantes y de que han sido preparados de acuerdo con un marco de referencia aceptable, es consecuencia del resultado satisfactorio que se alcanza cuando se



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

ha diseñado un programa de auditoría efectivo y eficiente que atiende a la relación que deben guardar los objetivos y procedimientos que persigue.

Así mismo, para que el auditor pueda desarrollar una buena planeación, debe tener en cuenta que dicha actividad tiene como objetivo lo siguiente:

- Actualizar nuestro conocimiento del cliente y evaluar los riesgos del negocio.
- Determinar con precisión los objetivos de la auditoría que se van a practicar.
- Determinar el número de personas que conformarán el equipo de auditoría.
- 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 establecer el tiempo que demandará labor de auditoría.
- Considerar cualquier otro aspecto que el auditor requiere conocer antes de realizar el trabajo.



#### **IV.II.IV. Fases de la Planeación.**

La Planeación de la Auditoría se puede dividir en dos fases:

##### **Planeación Técnica.**

La Planeación técnica tiene como objetivo la preparación de un programa de auditoría que sirva como guía completa de trabajo, para la realización de una auditoría de Estados Financieros de la forma más efectiva y eficiente posible, la cual incluye las actividades a ejecutar previo a aceptar el trabajo de auditoría, y debe de ser realizada por el Contador Público y Auditor, para esto es importante obtener:

- Carta de Compromiso.
- Objetivos de la Auditoría.
- Principios Contables.
- Instrucciones recibidas de otros Auditores.
- Colaboración de la Administración de la Empresa.
- Información básica.
- Componentes importantes.
- Planificación del enfoque de la Auditoría.
- Planificación del alcance de la Auditoría.
- Establecer la importancia y evaluar el riesgo de Auditoría.
- Conocer y Evaluar el control Interno del Cliente.
- Memorando de Planeación de la Auditoría.



### **Planeación Administrativa.**

Tiene como objetivo facilitar el control sobre la realización de una Auditoría de Estados Financieros, contiene como mínimo la ubicación designada para realizar el trabajo, las necesidades estimadas de personal, las fechas de realizaciones de las tareas significativas, las fechas en las que se finalizarán y se informará.

Llamada también Administración del Trabajo de Auditoría, la debe realizar el despacho de Auditoría y se compone por lo siguiente:

- Planeación del personal que efectuará el trabajo de Auditoría.
- Presupuesto de trabajo en horas y control de tiempo.
- Evaluaciones al personal.
- Educación continuada o capacitaciones, cursos propios, cursos exterior, material de apoyo, otros.
- Control de facturación de clientes.
- Control de papelería y útiles.
- Control de viáticos.
- Facilidades de trabajo en la oficina, espacio, equipo, biblioteca otros.

#### **IV.II.V. Proceso inicial de la Planeación.**

El proceso y el objetivo de planear la Auditoría son los mismos, no importa si la Auditoría es un trabajo inicial o uno recurrente. Sin embargo, para una Auditoría inicial, el auditor puede necesitar expandir las actividades de planeación porque no



tiene ordinariamente la experiencia previa con la entidad que se considera cuando se planean trabajos recurrentes.

#### **IV.II.VI. Planeación de una Auditoría recurrente.**

Las Normas Internacionales de Auditoría establecen las siguientes actividades preliminares, que el Auditor deberá desempeñar al principio de un trabajo de Auditoría:

- a) El Auditor deberá desarrollar procedimientos respecto de la continuación de la relaciones con el cliente y del trabajo específico de Auditoría. Esta actividad se refiere a la aceptación y continuación del Cliente, en la que se determina si hay una razón para que el Auditor no acepte o continúe trabajado con un cliente, por lo que antes de aceptar un trabajo de Auditoría debe asegurarse: Que se ha considerado la integridad del cliente, y no se tiene ninguna información que haga concluir que el cliente no tiene integridad; que se tiene la capacidad de realizar la Auditoría, y se cuentan con los recursos de tiempo para hacerlo; y que se está en la capacidad de cumplir con los requerimientos éticos. (NIA 220, Control de Calidad para Auditorías de Información Financiera histórica).
- b) Evaluar el cumplimiento de los requisitos éticos. Los cuales según el Código de IFAC (Federación Internacional de Contadores) establece como principios fundamentales de ética profesional, los siguientes: integridad, objetividad, competencia profesional y cuidado debido, confidencialidad y



conducta profesional. (NIA 220 Control de Calidad para Auditorías de información financiera histórica).

- c) Desarrollar una comprensión de los términos del trabajo, como lo establece la Norma Internacional de Auditoría N°. 210 “Términos de los trabajos de Auditoría”, el auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo los cuales deberán ser descritos en una carta compromiso de Auditoría u otra forma apropiada de contrato.

Así mismo, el Auditor deberá establecer la estrategia general de Auditoría en la que se fija el alcance, oportunidad y dirección del trabajo, y guía el desarrollo del plan de Auditoría más detallado.

Al establecer la estrategia general de Auditoría el auditor deberá:

- Determinar los objetivos de informar del trabajo al planear la oportunidad de la Auditoría y la naturaleza de las comunicaciones requeridas, como las fechas límites para la información provisional y final, así como las fechas clave para comunicaciones esperadas con la administración y con los encargados del gobierno corporativo.
- Considerar la importancia de los factores que determinarán el foco de los esfuerzos del equipo de trabajo, como la determinación de los niveles apropiados de la importancia relativa, identificación preliminar de áreas donde pueda haber altos riesgos de representación erróneas de importancia relativa; identificación preliminar de componentes de importancia relativa y saldos de cuenta; evaluación de si el auditor



puede planear obtener evidencia respecto de la efectividad del control interno, e identificación de desarrollos recientes importantes específicos por entidad, en la industria, en información financiera y otros desarrollos relevantes.

De igual manera, el auditor debe desarrollar un plan de Auditoría en el que documente los procedimientos de Auditoría que realizará, cuando los realizará, que se esperan que reduzcan a un nivel aceptablemente bajo el riesgo de Auditoría.

#### **IV.II.VII. Plan Global de Auditoría.**

El plan global de Auditoría se puede describir como 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 apropiado para reducir el riesgo de Auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

En el plan de Auditoría se incluye lo siguiente:

- Una descripción de la naturaleza, y extensión de los procedimientos planeados de evaluación del riesgo.
- 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.



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

- Otros procedimientos que se requieran llevar a cabo para que el trabajo cumpla con las Normas Internacionales de Auditoría.

Ya que planear una Auditoría es un proceso continuo e interactivo, la estrategia general de Auditoría y el plan de Auditoría deberán actualizarse y cambiarse según sea necesario durante el curso del trabajo.



#### **IV.II.VIII. Programa de Auditoría.**

Consiste en elaborar una lista detallada y una explicación de los procedimientos específicos a ejecutarse en el curso de un trabajo de Auditoría.

El programa de Auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la Auditoría y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiado 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.

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.



| Programa de Trabajo.  |             |         |  |            |   |
|---|-------------|---------|--|------------|---|
| Empresa: PANIC, S.A.  |             |         | Fecha de Inicio: 21 de Octubre de 2015 |            |   |
| ACTIVIDAD   | RESPONSABLE | ALCANCE | FECHA                                  |            | RECOMENDACIONES   |
|   |             |         | INICIO                                 | TERMINO    |   |
| <b><u>INVESTIGACION PRELIMINAR.</u></b>   |             |         |  |            |   |
| Investigar cual es la historia, misión, visión, valores de la Entidad                                 | H.A.C.      | 95%     | 21/10/2015                             | 27/10/2015 | Que todos los empleados tengan presentes estos conceptos.   |
| Solicitar al Administrador General una visita guiada a las instalaciones.                             | H.A.C.      | 98%     | 28/10/2015                             | 28/10/2015 | Poner letreros en cada departamento por que no cuenta con ellos.  |
| Solicitar organigrama donde se establecen grados de autoridad y responsabilidad dentro de la Empresa. | H.A.C.      | 100%    | 29/10/2015                             | 29/10/2015 | Ubicar el organigrama en un lugar estratégico donde todos los empleados lo puedan visualizar.                         |
| Investigar cuales son los manuales con los que cuenta para efectuar sus operaciones.                  | H.A.C.      | 90%     | 30/10/2015                             | 30/10/2015 | Sin recomendaciones.  |
| <b><u>PLANEACIÓN.</u></b>   |             |         |  |            |   |
| Solicitar descripción de las actividades que desarrolla el personal de cada área.                     | H.A.C.      | 98%     | 02/11/2015                             | 05/11/2015 | Que todos los empleados de nuevo ingreso tengan conocimiento de lo que realiza cada área y sus integrantes.           |
| Cotejar las actividades que desarrolla el personal de cada área.                                      | H.A.C.      | 93%     | 06/11/2015                             | 12/11/2015 | Leer en los manuales sus responsabilidades y actividades para que las realicen al 100%                                |
| Revisar las actividades que se desarrollan en cada departamento.                                      | H.A.C.      | 95%     | 13/11/2015                             | 19/11/2015 | Evitar el exceso de confianza entre compañeros para que realicen en óptimas circunstancias sus actividades asignadas. |
| Aplicación del cuestionario preliminar.   | H.A.C.      | 100%    | 20/11/2015                             | 30/11/2015 | Sin recomendaciones.  |
| Elaboración del Informe Preliminar.   | H.A.C.      | 100%    | 01/12/2015                             | 09/12/2015 | Establecidos en el Informe.   |
| <b><u>EJECUCIÓN.</u></b>  |             |         |  |            |   |
| Diseño de cuestionarios que se aplicaran al Control Interno de PANIC, S.A.                            | H.A.C.      | 100%    | 10/12/2015                             | 21/12/2015 | Sin recomendaciones.  |
| Aplicación del cuestionario del Control Interno a los encargados de cada área.                        | H.A.C.      | 100%    | 22/12/2015                             | 04/01/2016 | Sin recomendaciones.  |
| Análisis y Evaluación de la Información obtenida.   | H.A.C.      | 95%     | 05/01/2016                             | 11/01/2016 | Sin recomendaciones.  |
| <b><u>INFORME.</u></b>  |             |         |  |            |   |
| Elaboración de Informe así como sus respectivas recomendaciones.                                      | H.A.C.      | 95%     | 12/01/2016                             | 15/05/2016 | Establecidas en el Informe.   |
| Entrega del Informe al Administrador.   | H.A.C.      | 100%    | 18/01/2016                             | 18/01/2016 | Discutidas en el Informe.   |



#### IV.II.IX. Etapas de la planeación.

Las etapas de la planeación son:

- a) Platica con el encargado.
- b) Entrevista previa.
- c) Investigación preliminar.
- d) Determinación del área a estudiar.
- e) Determinación de los detalles a estudiar.

A continuación se hablara de manera particular de cada una de ellas:

- a) **Platica con el encargado:** La finalidad de esta etapa es obtener conocer características generales de la organización y su funcionamiento, así como establecer un vínculo de confianza y comunicación entre el encargado y el auditor.

Esta fase de la planeación se subdivide en:

##### 1. Datos generales:

- Acta de inicio de la auditoría administrativa.
- Bosquejo histórico de la organización, que contempla:
  - Evolución histórica de la organización.
  - Nombre y ubicación de la organización, así como teléfono, fax, etc. o Fecha de fundación.
  - Giro del negocio.
  - Personal que labora en ella.
  - Estructura legal y composición capital o Horarios de trabajo.
  - Volumen de operaciones.



- Otros datos que se consideren de interés y/o importancia para llevar a cabo la auditoria.
- Estructura orgánica de la empresa: Conocimiento del organigrama de la organización, revisión de que coincida con la organización real y actual de la misma. Cuando la organización no tiene un cronograma, se pide información sobre su organización para elaborar uno.
- Directorio: Registro de los datos de los miembros de la organización (nombre, puesto, dirección, teléfono). Cuando una organización cuenta con demasiados empleados, se registran solo los de quienes ocupan los puestos principales.

## 2. Objetivos y propósitos:

Se pretende conocer el punto de vista de la persona encargada de organización, así como su valoración acerca del funcionamiento de la misma. Se tratan aspectos como: quienes solicitaron la auditoria, las razones que motivaron esta solicitud, las áreas de revisión propuestas, los puntos fuertes y débiles de la negociación.

## 3. Tiempo estimado de duración:

Se pretende que el encargado de la organización conozca el tiempo estimado para llevar a cabo la auditoria y valore si es adecuado o no. Se considera además el personal necesario para realizar la auditoria y las características técnicas que este debe tener.

## 4. Condiciones de trabajo:

Se hace mención de las bases sobre las cuales se llevara a cabo la auditoria,



información que debe ser condensada entre auditor y encargado de la organización. Se tardan aspectos como: facilidades otorgadas y limitaciones, horarios de trabajo , lugar físico de trabajo, coordinación de actividades, honorarios, fuentes de información requeridas, establecer con quien se trataran problemas que surjan durante el proceso y requieran atención inmediata, así como a quien se le puede dar información si se solicita.

b) **Entrevista previa:** En esta fase se pretende recopilar información sobre la perspectiva de los empleados, clientes y demás personas involucradas con la organización, acerca del funcionamiento de la misma. Es importante considerar para la realización de este tipo de entrevistas aspectos como:

- Mantener contacto con las personas de las cuales se requiera información que se considere relevante.
- Realizar preguntas que permitan que el entrevistado de una respuesta sincera y espontánea.
- Ser imparcial al realizar la entrevista.
- Organizar la información obtenida.
- Llevar a cabo los resúmenes correspondientes de manera clara.

c) **Investigación preliminar:** Se realiza mediante la observación directa y la aplicación de entrevistas, le permite al auditor tener un panorama general de la manera en cómo está operando la organización a fin de detectar con mayor exactitud las problemáticas de la misma. Se busca obtener información como: sistemas y procedimientos de la organización, eficiencia administrativa, estructura orgánica y financiera, datos estadísticos de



eficiencia y capacitación del personal.

Esta fase de la planeación se subdivide en:

1. Investigación documental: Las muestras de documentos varían de acuerdo con la organización y los objetivos del estudio de estos documentos. Se pueden requerir: reglamentos internos, informes, estados financieros, presupuestos, controles, manuales, agenda de clientes, entre otros.
  2. Investigación de campo: Realizada por el auditor y demás personal de apoyo dentro de la organización, se recorren las distintas áreas de la misma registrando aspectos relevantes, para poder hacer un comentario general de la forma en cómo se observó que está funcionando la organización, problemáticas, etc.
- d) **Determinación del área a estudiar:** Se registra la amplitud que tendrá la auditoría en mutuo acuerdo con el encargado de la organización, se determina si esta será llevada a cabo de manera parcial o total y las razones que dieron pie a esta decisión. Si se realiza de forma parcial se registrarán el o las áreas en que se llevara a cabo.
- e) **Determinación de los detalles a estudiar:** Comprende aquellos aspectos o de la organización que deberán ser analizados con mayor profundidad y atención en la siguiente etapa. La información expuesta debe ser actual y verídica, proveniente de una fuente confiable y pertinente. Para la realización de esta fase de la planeación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:



- Analizar la información recaudada e identificar y registrar los aspectos que requieran mayor estudio o atención.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos al registrar la información.
- Incluir estos registros en la auditoria, pues son la base para la realización de la siguiente etapa.

#### **IV.II.X. Datos generales de la empresa PANIC, S.A.**

PANIC, S.A es una empresa dedicada a la elaboración, distribución y venta de productos alimenticios derivados de la harina de trigo, fue fundada el 25 de Octubre de 1995 por el señor Mariano Espino quien actualmente ocupa el puesto de gerente general, desde el inicio de sus actividades la empresa ha considerado ofrecer un producto de calidad y al precio más bajo posible, actualmente nos encuentra ubicados en el Kilómetro 3 carretera a Norte, contiguo a BDF Managua-Nicaragua.

#### **IV.II.XI. Antecedentes de la empresa PANIC, S.A.**

La empresa PANIC, S.A. ha sido desde su fundación un negocio familiar fue constituida con un capital inicial de Cien mil Córdobas (C\$ 100,000.00).La entidad tendrá como objeto la elaboración y distribución de productos panaderos para la alimentación de la comunidad local y cuantas operaciones exija dicho objeto; así como cualquier otra actividad comercial o industrial que los Socios acuerden promover dentro del tráfico mercantil. Podrá desarrollarse de modo indirecto mediante la participación en otras sociedades de objeto análogo. Pudiendo en



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

consecuencia celebrar toda clase de contratos comprendidos e inherentes con su objetivo único.

La Junta General de Accionistas se encuentra integrada por dos Socios. El capital Social está conformado por 100 acciones, dividido en 50 acciones cada uno suscrito y pagado íntegramente.

Dentro de la estructura orgánica de la empresa actualmente cuenta con los Principales funcionarios que son: Los socios de la junta general, el Presidente, y el Gerente General.

El horario de trabajo es de 7:00 de la mañana a 4:00 de la tarde con una hora para salir a comer y dos recesos de quince minutos de descanso uno a las 9:00 de la mañana y otro a las 2:00 de la tarde.

Clientes: actualmente la empresa PANIC, S.A. cuenta con una cartera de clientes compuesta por un total de 777 clientes a nivel nacional.

Ciclo de vida: la empresa cuenta desde su inicio en el año 1995 con 20 años en el mercado la podemos ubicar en la etapa del desarrollo, pues en estos momentos se encuentra en constante crecimiento y en plan de aumentar su capacidad.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Ciudad de Managua Republica de Nicaragua, kilómetro 3 Carretera Norte contiguo al BDF.



#### **IV.II.XII. Misión de la empresa PANIC, S.A.**

Elaborar y comercializar productos alimenticios de una manera seria y responsable, cubriendo así las necesidades de alimentación de la población, siendo una Empresa innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores.

#### **IV.II.XIII. Visión de la empresa PANIC, S.A.**

Consolidarnos como la mejor opción en cuando a la elaboración de productos alimentación, siendo así reconocidos por mantener nuestra excelencia en servicio y calidad.

#### **IV.II.XIV. Objetivo de la empresa PANIC, S.A.**

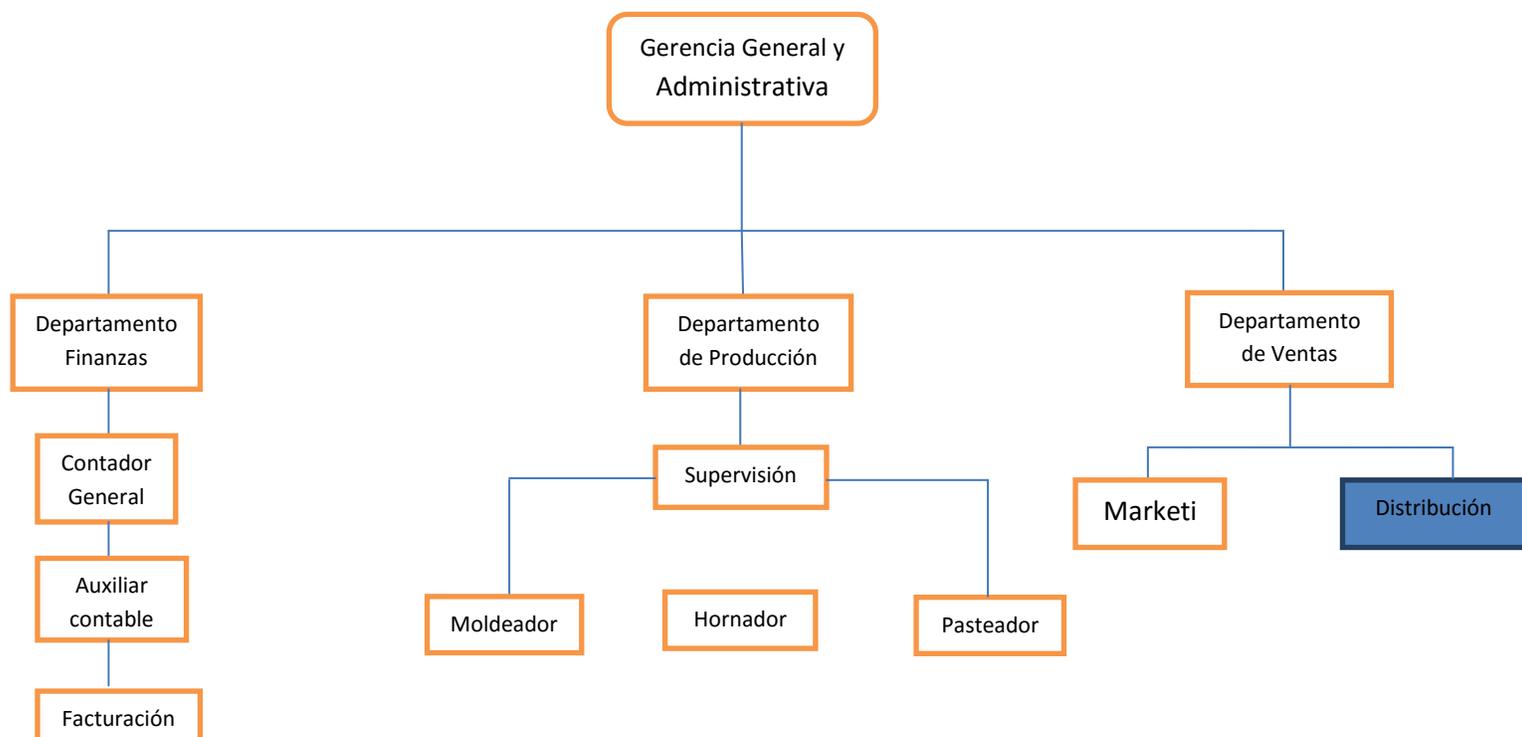
La entidad tendrá como objetivo la elaboración y distribución de productos panaderos con la mejor calidad y precios accesibles para la comunidad local.

#### **IV.II.XV. Valores de la empresa PANIC, S.A.**

- Calidad.
- Excelencia de Servicio.
- Confianza.
- Transparencia.
- Ética.
- Satisfacción.



#### IV.II.XVI. Organización de la empresa PANIC, S.A.



#### IV.II.XVII. Justificación de la investigación realizada en la empresa PANIC,

##### S.A.

Uno de los principales motivos por los que es necesario llevar a cabo esta investigación es lograr una aportación teórica fundamentada en un trabajo experimental y práctico, que ayudara a mejorar el funcionamiento general de la organización.

La aplicación de la auditoria administrativa, es importante para el buen desarrollo de las organizaciones, pues gracias a esta se evalúan de manera sistemática e integral todos sus departamentos así como los factores determinantes de cada organización. Dicha auditoria aplicada a la empresa permitirá un crecimiento y mejora organizacional a partir de la detección oportuna de deficiencias.



#### **IV.II.XVIII. Objetivo general de la investigación realizada en la empresa PANIC, S.A.**

Las razones que motivaron a llevar a cabo la auditoria administrativa dentro de la empresa son las siguientes:

- Aumentar la eficiencia y eficacia en las actividades de producción distribución y ventas que lleva a cabo La Empresa PANIC; S.A
- Mejorar la calidad en el servicio, dar un enfoque más formal, así como brindar atención cercana al cliente.
- Aumentar la utilidad mediante la optimización de actividades y aplicación de recursos en toda la organización.

Se Llevara a cabo una auditoria administrativa a La empresa PANIC, S.A. evaluando las actividades de forma cronológica y ordenada, siguiendo las etapas que integran la metodología de una auditoria administrativa.

#### **IV.II.XIX. Objetivo Específico de la investigación realizada en la empresa PANIC, S.A.**

Ejecución:

El objetivo de esta etapa es la identificación y recopilación de las fuentes de información más viables, a fin de profundizar y adquirir un mayor conocimiento de la empresa.

Para llevar a cabo esta etapa conviene investigar y seleccionar las técnicas a utilizar que más se adapten a las necesidades de información.

Registrar los datos obtenidos, esto dará orden, claridad y agilizará el proceso de instrumentación.



#### Evaluación:

Realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa analizando su organigrama.

Revisar los manuales de procedimientos de los puestos de la empresa PANIC, S.A con el fin de identificar todos los elementos que intervienen con el puesto para un desempeño eficiente.

Determinar desviaciones en la aplicación de políticas y procedimientos, como principio de búsqueda del origen del problema

Aplicar las entrevistas y cuestionarios, para localizar para localizar fallas de funcionamiento de la estructura organizacional.

Analizar los formatos aplicados para diagnosticar los supuestos de investigación y comprender las causas donde se podrían originar dichos problemas.

Enfocar la investigación de acuerdo con los resultados y el diagnóstico obtenido, de esta manera determinaremos los factores a tomar en cuenta y aseguraremos una evaluación más efectiva.

#### Informe:

Preparación del informe, que muestre los resultados de la investigación, donde se describa también la metodología utilizada, los formatos de entrevista, los resultados de estas, así como las conclusiones. Por último se harán recomendaciones.



**Alcance:**

Para un adecuado análisis, es preciso establecer el alcance que se desea cubrir, de esta manera se investigara con mayor objetividad. Para esto es necesario identificar las áreas donde hace más falta la auditoria para enfocarse en su análisis minucioso.



#### **IV. CAPITULO III. Ejecución de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A.**

El objetivo de esta etapa es recopilar información de las distintas áreas que están sujetas a revisión, misma que se revisa y analiza posteriormente, con la finalidad de detectar deficiencias o irregularidades administrativas. Es en esta etapa en la que se busca obtener la mayor cantidad de información posible, se identifican problemáticas y se proponen opciones de solución.

##### **IV.III.I. Etapas de la Ejecución.**

- a) Obtención de información.
- b) Ordenamiento y depuración de la información.
- c) Análisis de la información.
- d) Investigación de las causas de las deficiencias.
- e) Alternativas de solución.
- f) Análisis de las posibles mejoras.

A continuación se hablara de manera particular de cada una de estas fases.

- a) **Obtención de Información:** Se recauda la información necesaria para llevar a cabo la auditoria administrativa mediante las siguientes herramientas:
  - Cuestionarios: Funcionan como mecanismos para obtener respuestas de forma escrita a ciertas interrogantes. Cabe destacar que toda la información obtenida mediante los cuestionarios será complementaria y verificada por otras herramientas. Para elaborar y aplicar un cuestionario de manera adecuada es importante tener claro a quienes se les podría aplicar



(tomando en cuenta las características propias de este grupo de personas), así como la información que se desea conocer y hacer planteamientos claros y sencillos.

- **Entrevistas:** Es una conversación que se realiza tomando en cuenta un guión y plan de acción. Dentro de una auditoría administrativa se llevan a cabo entrevistas cuando algunos aspectos de la información obtenida de los cuestionarios no son claros o se muestran de forma completa; es entonces cuando las entrevistas servirán al auditor como una herramienta para obtener información específica acerca de aquellos aspectos que necesiten ser explicados con mayor amplitud o detalle. Las entrevistas deberán aplicarse a aquellas personas que tengan relación directa con el aspecto que se desea estudiar con mayor detalle, de esta forma se podrán ir aclarando las dudas que surjan al respecto. La entrevista debe ser elaborada a partir de la información que se desea conocer, durante la aplicación de esta se debe dar a conocer al entrevistado el fin que tiene la entrevista y establecer un ambiente de confianza y cordialidad, así mismo, es importante el formular las preguntas de manera clara y correcta, registrar las respuestas obtenidas, evitar hacer interrupciones, observar actitudes y reacciones y mantener una posición neutral ante las ideas y comentarios expresados por el entrevistado.
- **Observación directa:** Se refiere a la obtención de información mediante la elaboración de una escala estimativa, el auditor realiza un análisis detallado de los aspectos a estudiar a fin de conocer las causas de las problemáticas



o anomalías que presenta la organización, así mismo, esta información le sirve como base para expresar argumentos sobre el funcionamiento de dicha organización. Para realizar la observación directa es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinar los aspectos a estudiar.
  - Establecer la escala de valoración.
  - Calificar cada aspecto de acuerdo con la escala establecida y emitir un comentario que justifique dicha calificación.
  - Elaborar una gráfica particular de cada aspecto a estudiar, y expresar que factores lo afectan.
  - Realizar un concentrado de los aspectos que se estudiaron con el fin de conocer de manera general el comportamiento de cada uno de estos.
- Lista de confrontación y verificación: El auditor hace preguntas sobre la información recibida a una o varias personas, ya sea porque parezca exagerada o haya caído en contradicciones. Las preguntas pueden ser: ¿Qué tarea realiza? ¿Cómo lo realiza? ¿Cuándo lo hace? ¿Por qué lo hace? ¿Dónde lo realiza?, entre otras. La lista de confrontación y verificación será aplicada de acuerdo al criterio de quien realiza la auditoría.
- b) **Ordenamiento y depuración de la información:** Los cuestionarios son tabulados, las entrevistas complementan la información brindada por los cuestionarios y el análisis que se realiza de cada aspecto de la observación



directa permite identificar factores que estén afectando el funcionamiento de la organización.

- c) **Análisis de la información:** La información se debe analizar de acuerdo con los aspectos a estudiar previamente definidos, así mismo se deberá hacer énfasis en aquella información que nos lleve a conocer los factores que afectan a la organización. El proceso de análisis comienza cuando se ha reconocido el o los problemas, se lleva a cabo el análisis de cuestionarios, entrevistas, información obtenida mediante observación directa y listas de confrontación y verificación (si es que son aplicadas).
- d) **Investigación de las causas de las deficiencias:** Contando con toda la información se investigan las causas de las problemáticas o deficiencias encontradas en el funcionamiento de la organización. Se deberán registrar dichas deficiencias a partir de los factores a estudiar previamente establecidos y si surgieran algunas otras problemáticas también se hará mención de ellas.
- e) **Alternativas de solución:** Se darán sugerencias adecuadas para dar solución a las deficiencias o problemáticas encontradas, estas deberán ser planteadas de manera objetiva y realista, es decir, tendrán que ser acciones que la organización pueda realizar a corto plazo. El auditor decidirá cuáles son las mejores alternativas de solución y dará seguimiento a las acciones que la organización realice para asegurarse del logro de los objetivos de la misma.



- f) **Análisis de las posibles mejoras:** Las posibles mejoras son aquellos comentarios que ayudan al buen funcionamiento de la organización.

### **Programa de Trabajo.**

Empresa: PANIC, S.A.

Fecha de inicio: 20de Noviembre del año 2015.

### **Entrevistas Previas.**

Para obtener un panorama general de PANIC, S.A. fue necesaria la aplicación de los siguientes cuestionarios, los cuales nos brindaron información que nos permitió conocer aspectos generales y específicos de la entidad, así también como del problema a estudiar, para recabar lo anteriormente citado fue necesaria la aplicación de técnicas de Auditoría tales como: Cuestionarios, Entrevistas, Estudio General, Observación e Investigación Documental.

Se usaran las siguientes escalas de ponderaciones para sus respuestas:

De 1-4 será para las respuestas de Inexistente, nunca.

De 5-7 será para las respuestas de No se encuentra definido, algunas veces, inadecuado, regular.

De 8-10 será para las respuestas de Permanente, totalmente, siempre, muy eficaz.



**Empresa: PANIC, S.A.**

**Nombre:** Pedro José Rosales.

**Departamento:** Ventas.

**Puesto:** Jefe de Ventas.

**Etapa:** Planeación.

| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Inexistente</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Inadecuado</b> |
|--|--------------|----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1. La definición de la misión de PANIC, S.A. en base al crédito es:  |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 2. El compromiso que tiene usted con la misión de PANIC, S.A. es:  |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 3. La definición de la visión de PANIC, S.A. en base al crédito es:  |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 4. El compromiso que tiene usted con la visión de PANIC, S.A. es:  |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 5. La definición de los valores que sustentan las decisiones y la forma de actuar del área de ventas en la implantación del crédito es:  |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 6. El compromiso que usted tiene con dichos valores entre visión misión establecidos de PANIC, S.A. para actuar es:  |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 7. El área de Administración desarrolla sus actividades a partir de una Planeación que abarca a toda PANIC, S.A.:  |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 8. La Planeación implantada en el área de Administración a largo, mediano y corto plazo se aplica:   |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 9. Existen objetivos para el área de Administración como resultado de la Planeación a largo, mediano y corto plazo:  |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 10. Considera que los objetivos del área de Administración cumplen con la función de encauzar los esfuerzos del consorcio para el logro de la misión y visión de esta implantación de crédito: |              | X                    |                    |                   |                   |                   |



| <b>PREGUNTAS</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Inexistente</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Inadecuado</b> |
|---|--------------|----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 11. Las estrategias del área de administración reflejan las diversas alternativas para lograr los objetivos de PANIC, S.A.: |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 12. Existen políticas que orienten la toma de decisiones en el área de administración:                                      |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 13. Las políticas de área de administración están establecidas por escrito y comunicadas al ámbito de aplicación:           |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 14. Las políticas del área de Administración están coordinadas junto con las demás políticas y objetivos de PANIC, S.A.:    |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 15. Existe un procedimiento para revisar las políticas periódicamente del área de Administración:                           |              |                      |                    |                   |                   | X                 |
| 16. Existe un sistema en PANIC, S.A. para el diseño de procedimientos en el área de Administración:                         |              |                      |                    |                   |                   | X                 |
| 17. Están documentados los procedimientos en área de Administración:  |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 18. Se reflejan los procedimientos del área de Administración para lograr los objetivos implantados:                        |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 19. Existe un sistema formal para revisar periódicamente los procedimientos del área de Administración:                     |              |                      | X                  |                   |                   |                   |
| 20. Existen programas establecidos., si los hay son de fácil comprensión e interpretación en el área de administración:     |              | X                    |                    |                   |                   |                   |



**Empresa PANIC, S.A.**

**Nombre:** María Auxiliadora Espino.

**Departamento:** Administración.

**Puesto:** Administración.

**Etapas:** Organización.

| PREGUNTAS   | Nunca | Algunas Veces | Siempre | Totalmente | Permanente | Inadecuado |
|---|-------|---------------|---------|------------|------------|------------|
| 1. Considera que la planeación sirve de base para la división del trabajo en el área de administración.   |       |               |         |            | x          |            |
| 2. La estructura jerárquica del área de administración es la adecuada para el logro de la misión y visión de la empresa PANIC, S.A                                  |       |               |         | x          |            |            |
| 3. La estructura jerárquica del área de administración logra la coordinación adecuada de las personas para el logro de los objetivos                                |       |               |         |            | x          |            |
| 4. La estructura jerárquica logra la distribución y coordinación adecuada de las personas en el desarrollo normal de los procedimientos del área de administración  |       |               | x       |            |            |            |
| 5. Existe un esquema de la estructura jerárquica que indique los puestos del área de administración   |       |               |         |            |            | x          |
| 6. La estructura jerárquica del área de administración define la primicia de la autoridad   |       | x             |         |            |            |            |
| 7. La estructura jerárquica del área define la cantidad de personas que pueden ser supervisadas por una sola persona en el área de administración o por otras áreas |       |               |         |            | x          |            |
| 8. En las relaciones jerárquicas existentes en el área de administración, cada persona  |       |               | x       |            |            |            |



| <b>PREGUNTAS</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Siempre</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Inadecuado</b> |
|---|--------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| responde ante un solo jefe  |              |                      |                |                   |                   |                   |
| 9. La estructura jerárquica equilibra la autoridad, responsabilidad y obligaciones de cada puesto en el área de administración                          |              | X                    |                |                   |                   |                   |
| 10. Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen la autoridad necesaria para desarrollar las actividades                   |              | X                    |                |                   |                   |                   |
| 11. Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen claramente definidas las responsabilidades de las actividades             |              | X                    |                |                   |                   |                   |
| 12. Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen claramente definidas las obligaciones de las actividades                  |              | X                    |                |                   |                   |                   |
| 13. Considera que el personal con el que cuenta es el requerido para la carga y volúmenes de trabajo en los puestos del área de administración          |              | X                    |                |                   |                   |                   |
| 14. Considera que dentro de la estructura jerárquica existen funciones que originan duplicidad o invasión de las funciones en el área de administración |              | X                    |                |                   |                   |                   |
| 15. Existe un manual de organización que sirva de apoyo para la estructura jerárquica del área de administración  |              |                      |                |                   | X                 |                   |
| 16. El manual de organización sirve de apoyo para el desarrollo para el desarrollo de las actividades en el área de administración                      |              |                      |                | X                 |                   |                   |
| 17. Existe un análisis de puestos que contengan la descripción de las actividades y los requerimientos para desempeñarlos                               | X            |                      |                |                   |                   |                   |
| 18. La coordinación entre su área de trabajo y las demás unidades de trabajo con las que se relaciona en el consorcio es                                |              |                      |                |                   |                   | X                 |
| 19. Los jefes de grupo en el área de administración cuenta con suficiente   |              |                      |                |                   | X                 |                   |



|   |              |                      |                |                   |                   |                   |
|---|--------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| autoridad para tomar decisiones sin tener que consultar a los superiores                              |              |                      |                |                   |                   |                   |
| <b>PREGUNTAS</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Siempre</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Inadecuado</b> |
| 20. Existe un sistema para revisar periódicamente la estructura jerárquica del área de administración |              |                      |                |                   |                   | x                 |



**Empresa PANIC, S.A.**

**Nombre:** Carlos Javier Hernández.

**Departamento:** Ventas.

**Puesto:** Jefe de Ventas.

**Etapa:** Integración.

| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Muy Efectivo</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Siempre</b> |
|--|--------------|----------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1. La planeación y la organización de PANIC, S.A. son base para la integración de los recursos humanos para el área de administración: |              |                      |                     |                   | X                 |                |
| 2. El suministro de recursos humanos en el área de administración se encuentra programado:   |              | X                    |                     |                   |                   |                |
| 3. Considera que los recursos que integran el departamento de administración son los necesarios:                                       |              | X                    |                     |                   |                   |                |
| 4. Existe un sistema formal para reclutar el personal de PANIC, S.A. para el área de administración:                                   |              |                      | X                   |                   |                   |                |
| 5. Se realiza una presentación formal de los nuevos empleados en el área de administración:  |              | X                    |                     |                   |                   |                |
| 6. Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo del área de administración:  |              |                      |                     |                   | X                 |                |
| 7. Mantiene PANIC, S.A. un programa de entrenamiento para el personal clave del área de administración:                                |              | X                    |                     |                   |                   |                |
| 8. Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene dentro del área de administración:   |              |                      |                     |                   |                   | X              |
| 9. Considera que las condiciones de trabajo del área de administración son las adecuadas:  | X            |                      |                     |                   |                   |                |
| 10. El área de administración cuenta con un lugar apropiado para la realización total de sus actividades:                              | X            |                      |                     |                   |                   |                |



| <b>PREGUNTAS</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Inexistente</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Inadecuado</b> |
|---|--------------|----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 11. La planeación y organización de PANIC, S.A. son la base para la integración de los recursos financieros para la implantación de dicho crédito:                                |              |                      |                    |                   | X                 |                   |
| 12. Las actividades de suministro de recursos financieros del área de administración se encuentran programados:   |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 13. La planeación y la organización de PANIC, S.A. son base para la integración de dicho sistema de crédito implantado y otorgándole responsabilidades al área de administración: |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 14. Las actividades realizadas del área de administración tienen un sistema adecuado a seguir:  |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 15. Se realiza la adecuada revisión de los créditos como está establecido en su política:   |              | X                    |                    |                   |                   |                   |
| 16. Se le reporta al jefe superior cualquier anomalía detectada en estos créditos:  | X            |                      |                    |                   |                   |                   |
| 17. Sabía usted que el vendedor puede permitir una visita de atraso en el pago como máximo., siempre y cuando pagando el manejo de cuenta:  |              |                      |                    | X                 |                   |                   |
| 18. Sabe usted que si el tendero no abrió cuenta como visita de atraso y se tiene que pagar una comisión por manejo de cuenta:  |              |                      |                    | X                 |                   |                   |
| 19. Se entrega un reporte semanal al jefe superior de los créditos vencidos o a con fecha de antigüedad importante:   | X            |                      |                    |                   |                   |                   |



**Empresa PANIC, S.A.**

**Nombre:** Vilma González Duarte.

**Departamento:** Administración.

**Puesto:** Cajera.

**Etapas:** Dirección.

| PREGUNTAS   | Nunca | Algunas Veces | Regular | Totalmente | Permanente | Inadecuado |
|---|-------|---------------|---------|------------|------------|------------|
| 1. La dirección del departamento de administración encausa a la empresa PANIC, S.A al cumplimiento de su propósito fundamental  |       | X             |         |            |            |            |
| 2. Cumple la dirección del área de administración con los objetivos del área y del personal   |       |               |         |            |            | X          |
| 3. Existe un líder en ausencia del jefe en el área de administración  |       |               |         |            | X          |            |
| 4. Considera que este líder es el adecuado para dirigir el área de administración en ausencia del jefe  |       | X             |         |            |            |            |
| 5. Existe un sistema formal para la toma de decisiones en el área de administración   |       | X             |         |            |            |            |
| 6. La toma de decisiones de la dirección del área de administración se basa en los objetivos de la empresa  |       | X             |         |            |            |            |
| 7. Dan los dirigentes la oportunidad de participación a sus subordinados en la toma de decisiones   |       | X             |         |            |            |            |
| 8. Ahí una adecuada comunicación entre los demás jefes o supervisores con el director del área de administración  |       |               |         | X          |            |            |
| 9. En el área de administración la comunicación con los demás jefes o supervisores es de forma ascendente es decir por medio de informes, reportes, formatos de sugerencia y quejas | X     |               |         |            |            |            |



| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>Muy efectivo</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Regular</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Siempre</b> |
|--|---------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 10. En el área de administración la comunicación con los demás jefes o supervisores es de forma descendente es decir órdenes, instrucciones, etc.                  |                     |                      |                |                   | X                 |                |
| 11. En el área de administración el jefe realiza juntas o les envía circulares   |                     | X                    |                |                   |                   |                |
| 12. La dirección del área de la administración cumple con la función de monitorear, procesar, comunicar la información interna y externa de la empresa PANIC, S.A. |                     | X                    |                |                   |                   |                |
| 13. La comunicación genera la suficiente información para llevar a cabo la toma de decisiones en el área de administración   |                     | X                    |                |                   |                   |                |
| 14. La dirección delega autoridad y responsabilidad necesaria en el área de administración para poder actuar   |                     |                      | X              |                   |                   |                |
| 15. Existe un modelo de motivación que involucre a toda la empresa PANIC, S.A.   | X                   |                      |                |                   |                   |                |
| 16. Se emplean los modelos de motivación para mejorar el desempeño del área de administración  |                     |                      |                |                   |                   | X              |
| 17. Existe en el área de administración un plan para incentivar o motivar al personal para cumplir la misión, visión y objetivos que tiene establecido la empresa. | X                   |                      |                |                   |                   |                |
| 18. La empresa PANIC, S.A. satisface las necesidades de los miembros del área de administración  |                     | X                    |                |                   |                   |                |
| 19. Se genera estrés o conflicto en el transcurso de las operaciones en el área de administración  |                     |                      |                |                   |                   | X              |
| 20. Existe un manejo adecuado del  |                     |                      | X              |                   |                   |                |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| estrés y conflicto para mejorar el ambiente laboral del área de administración. |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|



**Empresa: PANIC, S.A.**

**Nombre:** Juan Solís Pérez.

**Departamento:** Administración.

**Puesto:** Cajero.

**Etapas:** Control.

| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Aceptable</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Muy efectivo</b> |
|--|--------------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Existen controles necesarios derivados de la planeación del área de administración  |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 2. Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de la planeación y el ejercicio del control  |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 3. Se encuentran formalmente definidos los elementos que se quieren controlar relacionados al factor del crédito pesito (otorgamiento, recepción y liquidación) en el área de administración   |              |                      |                  | X                 |                   |                     |
| 4. Existe un sistema formal para medir los resultados obtenidos en relación con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos del área de administración  |              |                      |                  |                   |                   | X                   |
| 5. Existe un sistema formal que compare el desempeño real con lo establecido relacionando con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos del área de administración  |              |                      |                  |                   |                   | X                   |
| 6. Existe retroalimentación en el área de administración cuando existen desviaciones importantes en los estándares del área de administración relacionados con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos del área de administración |              |                      |                  |                   | X                 |                     |



| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Aceptable</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Muy Efectivo</b> |
|--|--------------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 7. Se encuentran formalmente definidos, los elementos que se quieren controlar como firma de autorización del crédito, monto establecido, comisión pagada          |              |                      |                  |                   | X                 |                     |
| 8. Existe un sistema formal en el área de administración que mida los resultados con el otorgamiento del crédito   |              |                      |                  |                   |                   | X                   |
| 9. Existe un sistema formal que compare el desempeño real con lo establecido en relación con el crédito  |              |                      |                  |                   |                   | X                   |
| 10. En el área de administración se cuenta con el conocimiento real del monto total de las cuentas por cobrar del crédito  |              |                      |                  | X                 |                   |                     |
| 11. En el área de administración se cuenta con el conocimiento de las cuentas morosa con más días de atraso de pago  |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 12. Se cuenta con el conocimiento de que vendedor otorgo el crédito y quién es su supervisor inmediato   |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 13. Existe un sistema formal que compare lo real con lo planeado en cuanto a las cuentas morosas   |              |                      | X                |                   |                   |                     |
| 14. Existe una retroalimentación adecuada por el jefe de área de administración cuando existen desviaciones importantes en cuanto a las cuentas morosas de crédito |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 15. El jefe del área de administración pone al tanto a los supervisores de cada vendedor con las cuentas de importantes días de demora                             |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 16. Los supervisores y el jefe del área de administración buscan una solución a la mora del pago de los créditos   |              | X                    |                  |                   |                   |                     |
| 17. Los supervisores y jefe del área de administración en su planeación  |              |                      | X                |                   |                   |                     |



| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Aceptable</b> | <b>Totalmente</b> | <b>Permanente</b> | <b>Inadecuado</b> |
|--|--------------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| tienen una anticipación para este caso de cuentas morosas  |              |                      |                  |                   |                   |                   |
| 18. Los supervisores y jefe del área de administración cuidan el aspecto que no allá cuentas de mora un lapso considerable                           | X            |                      |                  |                   |                   |                   |
| 19. Los supervisores y jefe del área de administración realizan la supervisión de las cuentas de mora cuando estas ya tienen un caso crítico de mora | X            |                      |                  |                   |                   |                   |
| 20. Existe un sistema formal que mida los resultados obtenidos en relación al seguimiento del cobro de las cuentas morosas                           |              |                      |                  |                   |                   | X                 |



### Resultados correspondientes al cuestionario preliminar.

De acuerdo con el método empleado para la evaluación de la auditoría administrativa, así como las técnicas antes mencionadas se muestran los resultados que se observaron en la siguiente tabla:

| Preguntas    | Planeación | Organización | Integración | Dirección | Control |
|--------------|------------|--------------|-------------|-----------|---------|
| 1            | 8          | 8            | 8           | 7         | 6       |
| 2            | 9          | 8            | 7           | 7         | 6       |
| 3            | 8          | 8            | 6           | 9         | 8       |
| 4            | 9          | 8            | 8           | 6         | 8       |
| 5            | 8          | 6            | 6           | 6         | 8       |
| 6            | 8          | 6            | 8           | 7         | 8       |
| 7            | 6          | 8            | 6           | 6         | 8       |
| 8            | 6          | 9            | 8           | 8         | 8       |
| 9            | 5          | 6            | 7           | 1         | 9       |
| 10           | 7          | 7            | 7           | 8         | 10      |
| 11           | 7          | 7            | 8           | 7         | 6       |
| 12           | 7          | 6            | 7           | 6         | 6       |
| 13           | 7          | 5            | 9           | 6         | 5       |
| 14           | 6          | 6            | 7           | 7         | 6       |
| 15           | 6          | 8            | 6           | 8         | 5       |
| 16           | 6          | 8            | 5           | 8         | 7       |
| 17           | 7          | 1            | 4           | 8         | 5       |
| 18           | 6          | 7            | 8           | 7         | 4       |
| 19           | 1          | 8            | 9           | 2         | 4       |
| 20           | 5          | 5            | 2           | 4         | 4       |
| <b>Total</b> | 132        | 135          | 136         | 128       | 131     |

La puntuación por cada etapa del proceso administrativo es:

| Concepto                    | Planeación | Organización | Integración | Dirección | Control | Total |
|-----------------------------|------------|--------------|-------------|-----------|---------|-------|
| <b>Desempeño Máximo</b>     | 200        | 200          | 200         | 200       | 200     | 1000  |
| <b>Resultado Producción</b> | 132        | 135          | 136         | 128       | 131     | 662   |
| <b>Mínimo desempeño</b>     | 150        | 150          | 150         | 150       | 150     | 750   |



Lo que en porcentaje nos representa:

| <b>Concepto</b>            | <b>Planeación</b> | <b>Organización</b> | <b>Integración</b> | <b>Dirección</b> | <b>Control</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|----------------|--------------|
| <b>DesempeñoMáximo</b>     | 100%              | 100%                | 100%               | 100%             | 100%           | 100%         |
| <b>ResultadoProducción</b> | 66%               | 67.50%              | 68%                | 64%              | 65.50%         | <b>66.20</b> |
| <b>Mínimodesempeño</b>     | 80%               | 80%                 | 80%                | 80%              | 80%            | 80%          |

De acuerdo con la tabla anterior la evolución del proceso administrativo del área de administración de la empresa PANIC, S.A. es de 66.20% con lo que se concluye que el área de administración está mal dirigida, por las razones que a continuación se mencionaran en el informe correspondiente.



### Pruebas de cumplimiento.

| <b>Área de Ventas.</b>  |           |           |                      |
|---|-----------|-----------|----------------------|
| <b>Aplicado a Jefe de Ventas.</b>   |           |           |                      |
| 22 de Diciembre de 2015   |           |           |                      |
| <b>Pregunta</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>ALGUNAS VECES</b> |
| 1) ¿La creación de los créditos fue por la necesidad de dar un financiamiento a los clientes?   | X         |           |                      |
| 2) ¿El objetivo de esta creación del crédito era para incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad?  | X         |           |                      |
| 3) ¿La decisión del otorgamiento del crédito es responsabilidad del ejecutivo de ventas?  |           | X         |                      |
| 4) ¿La decisión del otorgamiento del crédito es decisión del responsable del departamento de cartera y cobro?   | X         |           |                      |
| 5) ¿La responsabilidad del cobro y buen manejo de los créditos otorgados es responsabilidad del departamento de cobranza?   | X         |           |                      |
| 6) ¿Usted supervisa que el vendedor realice bien sus actividades en cuestión del manejo de los documentos que soportan el crédito?  | X         |           |                      |
| 7) ¿El vendedor tiene la obligación de mencionar al cliente los beneficios que le otorga el crédito?  | X         |           |                      |
| 8) ¿Se hace un convenio o alguna solicitud de crédito para poder otorgar el crédito?  | X         |           |                      |
| 9) ¿La solicitud de crédito la archiva el administrador?  |           | X         |                      |
| 10) ¿La solicitud de crédito la archiva el responsable de cartera?  | X         |           |                      |
| 11) ¿El supervisor otorga el formato de solicitud de crédito?   |           | X         |                      |
| 12) ¿La solicitud de crédito la entrega el administrador?   | X         |           |                      |
| 13) ¿Hay un tope máximo de venta para el otorgamiento de crédito?   | X         |           |                      |
| 14) ¿El vendedor expide comprobantes de devolución de mercadería?   | X         |           |                      |
| 15) ¿Estos comprobantes de devolución los firman el vendedor y el cliente y cada quien se queda con su copia del comprobante de crédito?                                  | X         |           |                      |
| 16) ¿Usted como supervisor lleva un seguimiento de clientes y rutas asignadas a su cargo?   | X         |           |                      |
| 17) ¿Usted revisa que los vendedores no rebasen el límite de ventas a crédito que sería el 50% de sus ventas?   |           | X         |                      |
| 18) ¿Al revisar las cuentas de los vendedores usted observa las cuentas morosas que existen por vendedor y hace algo al respecto para su pronto pago?                     | X         |           |                      |
| 19) ¿Le entrega el administrador responsable de la salvaguarda de los créditos un reporte semanalmente de los créditos morosos y de las cuentas que han sido incobrables? |           | X         |                      |
| 20) ¿Si existe un crédito moroso y se recupera el pago, luego el vendedor le puede volver a dejar crédito?  |           | X         |                      |



| <b>Área de Ventas.</b>  |           |           |                         |
|---|-----------|-----------|-------------------------|
| <b>Aplicado a Vendedor.</b>   |           |           |                         |
|   |           |           | 26 de Diciembre de 2015 |
| <b>Pregunta</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>ALGUNAS VECES</b>    |
| 1) ¿Aplica usted su criterio de a qué persona le deja crédito o lo determina su supervisor?   |           | X         |                         |
| 2) ¿Le explica al cliente el procedimiento o políticas establecidas para otorgar el crédito?  | X         |           |                         |
| 3) ¿El cliente al aceptar usted le entrega la solicitud correspondiente para poder otorgar un crédito?                                    | X         |           |                         |
| 4) ¿En las solicitudes le explica al cliente que el monto máximo de crédito?  | X         |           |                         |
| 5) ¿Si el cliente no le paga en esta visita usted no le puede vender nada?  |           | X         |                         |
| 6) ¿Es responsabilidad de usted el seguimiento de sus cuentas morosas?  |           | X         |                         |
| 7) ¿Si ve que el cliente no hace el intento de pagar usted negocia con el para que le pague en partes y cubra el monto total de la deuda? | X         |           |                         |

| <b>Área de Ventas.</b>   |           |           |                         |
|--|-----------|-----------|-------------------------|
| <b>Aplicado a Cliente.</b>   |           |           |                         |
|  |           |           | 29 de Diciembre de 2015 |
| <b>Pregunta</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>ALGUNAS VECES</b>    |
| 1) ¿Los vendedores de la empresa PANIC, S.A. le ofrecieron suministrarle productos al crédito pagaderos a un plazo de 30 días? | X         |           |                         |
| 2) ¿El vendedor le entregó una solicitud del crédito para iniciar esta relación de financiamiento?                             |           | X         |                         |
| 3) ¿El vendedor le explico que existe un monto máximo de crédito?  | X         |           |                         |
| 4) ¿Sabe que al entregar el producto el vendedor que no requiera usted se le tiene que extender un comprobante de devolución?  |           | X         |                         |



| <b>Área de Administración.</b>   |           |           |                      |
|--|-----------|-----------|----------------------|
| <b>Aplicado a Cajera.</b>  |           |           |                      |
| 03 de Enero de 2016  |           |           |                      |
| <b>Pregunta</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>ALGUNAS VECES</b> |
| 1) ¿Todos los créditos siempre vienen firmados por su supervisor, el cliente y el vendedor?  |           | X         |                      |
| 2) ¿En caso negativo le dan fe al administrador de este hecho o al supervisor?   |           | X         |                      |
| 3) ¿Revisan cada crédito otorgado por el vendedor que no exceda del monto máximo establecido?  |           | X         |                      |
| 4) ¿Se dan cuenta cuando están liquidando a una ruta los créditos vencidos o morosos?  | X         |           |                      |
| 5) ¿Le dan fe al administrador o a su supervisor de estos créditos morosos?  |           | X         |                      |
| 6) ¿Existe una persona que cuadre o verifique las sumas de los créditos que están pendientes de cobro?   | X         |           |                      |
| 7) ¿La persona encargada de la revisión del monto de los créditos le hace saber al administrador las cuentas morosas?  |           | X         |                      |
| 8) ¿El administrador revisa las cuentas en el sistema y observa de cuáles son las cuentas morosas y le entrega una relación al supervisor para que le den seguimiento a estas? |           |           | X                    |
| 9) ¿El supervisor después de la tercera visita del vendedor y al no pagar el cliente, lo visita para invitarlo a saldar su cuenta?   |           |           | X                    |



#### **IV. CAPITULO IV. Informe de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A.**

La importancia de formular y presentar el informe de la auditoria, radica en que este nos sirve para poder realizar mejoras dentro de la organización.

El objetivo del informe es dar a los administradores o encargados de la organización auditada información precisa y condensada sobre los resultados obtenidos, para que ellos puedan tomar decisiones adecuadas y realizar las mejoras o adecuaciones necesarias.

El informe explica la situación actual de la organización y las probabilidades de superar las dificultades, ya que presenta información relevante sobre las prácticas administrativas que se están llevando a cabo, se menciona también la posición de la organización a futuro, hablando de qué se espera alcanzar; es el resumen la auditoria, por lo que se deben presentar evidencias obtenidas de ella.

Algunos aspectos que se deben considerar al realizar le informe son:

- Los datos deben ser precisos, por lo que la información debe ser depurada antes de ser presentada.
- La redacción debe ser clara, con términos sencillos y comprensibles.
- Se deben hacer recomendaciones constructivas.
- La información presentada debe ser verídica, se debe estar seguro de lo que se está informando.

Los informes pueden clasificarse según las necesidades de cada cliente en:



**Ordinarios:** Se formulan cuando el cliente lo conviene previamente con el auditor. Puede ser periódicos, que se hacen cada determinado tiempo con el fin de enterar sobre los avances de lo realizado, o finales, que se elaboran al final de realizar la auditoria.

**Circunstanciales:** Se presentan a la dirección de forma imprevista, se formulan a partir de un hecho ocasional surgido durante el proceso de la investigación, que debe darse a conocer de forma inmediata.

#### **IV.IV.I. Contenido del Informe.**

El diseño y contenido del informe pueden variar en cada organización según el tipo de auditoria, propósito, fallas encontradas y medidas propuestas, si embargo, los puntos principales que debe contener son:

- **Propósito de la auditoria:** Debe ser claro y conciso, debe dar una explicación breve del trabajo desarrollado.
- **Hechos relevantes a nivel organización:** Se deben mostrar los hechos relevantes negativos y que requieren medidas correctivas. Deben incluirse comentarios, tablas o graficas que amplíen y den muestra de la información obtenida.
- **Hechos relevantes de cada departamento o sección:** Se informa con mayor detalle los hechos, problemáticas y/o deficiencias encontradas en cada uno de los departamentos. Se habla de manera específica de las fallas que se encontraron.
- **Recomendaciones:** Deben dar una idea general del porque de los beneficios que se originaran una vez aceptados los cambios a implementar.



- Anexos: Sirven para ampliar y detallar la información contenida en el informe.

#### **IV.IV.II. Procedimiento para realizar el Informe final.**

Para la correcta realización del informe final se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Alcance de la Auditoría.
  2. Apreciación de los aspectos fundamentales.
  3. Evaluación de la Empresa.
  4. Anexos.
1. **Alcance de la auditoría:** Se deben considerar los siguientes datos:
    - Lugar donde se realizó.
    - Periodo que abarco.
    - Nombre de la Empresa, dirección, teléfono, giro de la Empresa.
    - Área que abarco la Auditoría.
    - Tipo de Auditoría (Total o Parcial).
  2. **Apreciación de aspectos fundamentales:** La apreciación se realiza de cada uno de los factores que se investigaron describiéndolos uno por uno de manera puntual, analizando las causas de las deficiencias, para posteriormente escribir las soluciones propuestas. Si alguno de los factores no tiene deficiencias se hace constar por escrito.
  3. **Evaluación de la empresa:** Se evalúa de manera global la empresa u organización, se realiza la determinación del grado de eficiencia y se hace un



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

comentario general de cada área auditada, se dan a conocer las razones por lo que se asigna el grado de eficiencia.

4. **Anexos:** Información que sirve como respaldo al informe de la auditoria.



## **V. CASO PRÁCTICO.**

### **Introducción.**

PANIC, S.A es una empresa dedicada a la elaboración, distribución y venta de productos alimenticios derivados de la harina de trigo, fue fundada el 25 de Octubre de 1995 por el señor Mariano Espino quien actualmente ocupa el puesto de gerente general, desde el inicio de sus actividades la empresa ha considerado ofrecer un producto de calidad y al precio más bajo posible, actualmente nos encuentra ubicados en el Kilómetro 3 carretera a Norte, contiguo a BDF Managua-Nicaragua ha sido desde su fundación un negocio familiar constituida con un capital inicial de Cien mil Córdobas (C\$ 100,000.00)

La Empresa PANIC, S.A. aplicó una adaptación de metodología de Auditoría Administrativa presentándose como una oportunidad para evaluar el proceso Administrativo de las Cuentas por Cobrar, así de cómo identificar los elementos en que se puede mejorar.

Esta área de administración en PANIC, S.A. se encarga específicamente de:

- Revisión de facturas.
- Vales de crédito.
- Cheques.
- Efectivo de caja de seguridad.
- Vales.
- Gastos.
- Revisar existencias.



- Inventarios.

En esta área se presenta la problemática en la emisión de créditos y/o vales de crédito los cuales son documentos por cobrar ellos se emiten por parte del vendedor para apoyar a los clientes, manejar en el mercado nuevas formas de pago, incrementar el volumen de ventas y la rentabilidad.



**PANIC, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

|                                    |            |                   |                       |
|------------------------------------|------------|-------------------|-----------------------|
| VENTAS                             |            | C\$               | 704,720.00            |
| Ventas de Contado                  | C\$        | 267,793.60        |                       |
| <b>Ventas de Crédito</b>           | <b>C\$</b> | <b>436,926.40</b> |                       |
| COSTO DE VENTAS                    |            | C\$               | (350,194.70)          |
| UTILIDAD BRUTA                     |            | C\$               | 354,525.30            |
| GASTOS DE OPERACIÓN                |            |                   |                       |
| Gastos de venta                    | C\$        | (47,797.66)       |                       |
| Gastos de administración           | C\$        | (15,275.78)       | C\$ (63,073.44)       |
| UTILIDAD EN OPERACIONES            |            |                   | C\$ 291,451.86        |
| Otros Ingresos                     | C\$        | 158,364.00        |                       |
| Otros Egresos                      | C\$        | (125,942.00)      | C\$ 32,422.00         |
| Productos Financieros              | C\$        | 85,946.00         |                       |
| Gastos Financieros                 | C\$        | (72,943.00)       | C\$ 13,003.00         |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IR          |            |                   | C\$ 336,876.86        |
| IR                                 |            |                   | C\$ (101,063.06)      |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b> |            |                   | <b>C\$ 235,813.80</b> |

Estados Financieros.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por



**PANIC, S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**ACTIVOS**

**Circulante**

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| Banco                            | C\$ 789,461.00 |
| Caja                             | C\$ 25,641.00  |
| Cuentas por cobrar               | C\$ 527,961.00 |
| Estimaciones de Cobro Dudoso     | C\$ (5,279.61) |
| Inventario                       | C\$ 489,265.00 |
| Impuestos pagados por anticipado | C\$ 308,194.89 |
| Gastos Pagados por Anticipado    | C\$ 48,117.00  |

**Total Circulante**

**C\$ 2,183,360.28**

**No circulante**

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| Terreno                               | C\$ 600,000.00   |
| Edificio                              | C\$ 986,341.00   |
| Maquinaria                            | C\$ 479,635.00   |
| Equipo de fabrica                     | C\$ 389,462.00   |
| Mobiliario y equipo de oficina        | C\$ 294,687.00   |
| Equipo rodante                        | C\$ 308,916.00   |
| Depreciación acumulada de activo fijo | C\$ (326,055.75) |

**Total no circulante**

**C\$ 2,732,985.25**

**TOTAL ACTIVO**

**C\$ 4,916,345.53**

**PASIVO**

|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| Proveedores extranjeros     | C\$ 208,698.54 |
| Cuentas por pagar           | C\$ 185,134.17 |
| Impuestos por pagar         | C\$ 222,346.23 |
| Retenciones por pagar       | C\$ 11,010.14  |
| Comisiones por pagar        | C\$ 211,274.14 |
| Gastos acumulados por pagar | C\$ 185,471.51 |

**TOTAL PASIVO**

**C\$ 1,023,934.73**

**CAPITAL**

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Capital social inicial | C\$ 100,000.00   |
| Utilidad acumulada     | C\$ 2,469,851.00 |
| Utilidad del ejercicio | C\$ 235,813.80   |
| Reserva legal          | C\$ 1,086,746.00 |

**TOTAL CAPITAL**

**C\$ 3,892,410.80**

**TOTAL P + C**

**C\$ 4,916,345.53**

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por



CASTELLÓN ESPINO & ASOCIADOS, CPA  
Contadores Públicos Autorizados  
Managua, Nicaragua  
505-2250-6818

**Informe de auditoría independiente**

A la Junta Directiva de PANIC, S. A.

Hemos auditado los Estados de Situación Financiera que se acompañan sobre PANIC, S. A. del periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2015, así como los Estados de Resultados correspondiente a los años ya cursados, los cuales son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los Estados Financieros fundamentada en la auditoría.

La auditoría se llevó a cabo de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Dichas normas requieren de planear y ejecutar la auditoría para obtener una seguridad razonable de que los Estados Financieros prescinden de aseveraciones inexactas. Una auditoría incluye el examen, a manera de prueba, de la evidencia que sustenta los montos y las divulgaciones de los Estados Financieros. También comprende evaluar los principios contables empleados y las estimaciones relevantes hechas por la administración tanto como la evaluación de la presentación de los Estados Financieros en conjunto. Creemos que nuestras auditorías sentarán una base razonable para fundamentar nuestra opinión.

Se determinó que las desviaciones de las ventas al crédito están siendo ocasionadas por el incumplimiento de los procedimientos adecuados que deben de realizarse en el departamento de Cuentas por Cobrar, como responsabilidad



Auditoria Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

nuestra emitimos una opinión de las debilidades y deficiencias detectadas mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas detallando las recomendaciones cuya implementación se deja a discreción de la administración de la empresa.

En nuestra opinión, excepto por los efectos del hecho descrito en el párrafo de “Fundamento de la opinión con salvedades”, las cuentas anuales adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa Panic, S.A a 31 de diciembre de 2015, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

CASTELLÓN ESPINO & ASOCIADOS, CPA

18 de Enero de 2016



## **Debilidades y recomendaciones en las Cuentas por Cobrar de la empresa**

### **PANIC, S.A.**

Lo que se observó en la realización de las pruebas de cumplimiento y sustantivas es:

- No todos los vendedores les explican a sus clientes el procedimiento que se realizará con las cuentas por cobrar al crédito.
- No todos los vendedores realizan el requisito de solicitud del crédito a sus clientes aunque ya se los hayan otorgado.
- Los vendedores que están de manera directa con el cliente no les dan a conocer a sus supervisores de las cuentas en mora que según el manual de procedimientos es después de tres visitas y este no pague el crédito.
- No todos los clientes firman el ticket donde aprueba el crédito.
- Algunas veces los supervisores y vendedores no firman los créditos como está estipulado y así los reciben los cajeros en la liquidación por falta de revisión.
- El supervisor no lleva un seguimiento de los créditos con más días de atraso de pago por ello se encuentra el problema de las cuentas morosas ya que los vendedores y supervisores no realizan su trabajo con ética.
- El supervisor no revisa que los vendedores no rebasen del monto determinado para otorgar los créditos.



- Los vendedores muchas veces no sincronizan su máquina los que ahí detectamos que algunos vendedores jinetean el dinero de los créditos pues como se des configura la maquina ellos pueden entregar tickets que no sean crédito y ellos los pasen como tales el supervisor se los autoriza y no comprueba que realmente sean créditos y les dé seguimiento a ello especialmente.
- En la administración los cajeros algunas veces no revisan que los créditos no rebasen el monto estipulado, las firmas que debe contener, no cobran las comisiones que después ellos tendrán que pagar de su bolsa, el nombre de la tienda que aparece en el sistema.
- El Administrador no entrega un informe a los supervisores de los créditos que están en mora para que les den seguimiento y que aparecen el sistema que está a su cargo.

Por lo que se recomienda:

- El supervisor realice bien su trabajo de supervisar el seguimiento de los créditos que esto debe de ser un trabajo en equipo del Administrador y supervisor.
- Cuando tenga la información de los créditos en mora visitar al cliente para invitarlo a saldar su cuenta.
- Cuando el cliente salde su cuenta ya no dejarle crédito que deberá de supervisar que el vendedor lo cumpla.



- Boletinar dentro de la organización a ese cliente moro para que ninguna marca le deje crédito.
- Verificar que el vendedor no rebase su límite del 50% de sus ventas en crédito, si lo hace revisar que todos los créditos del vendedor sean verídicos y no ficticios.
- Al resultar un crédito ficticio es cuando el vendedor des configura la maquina en esa acción el supervisor deberá estar alerta y revisar que el vendedor no esté realizando operaciones no permitidas y si las realiza proseguir con su baja, puesto que ahí los vendedores se jinetean el dinero de PANIC, S.A. pero esto se debe a la falta de supervisión.
- En la administración los cajeros deberán de poner más atención cuando liquidan las rutas revisar bien los créditos que cumplan con los requisitos establecidos y al detectar alguna anomalía reportarla con el Administrador.
- Cuando los vendedores liquiden con su máquina des configurada dar un seguimiento a esto también en la Administración.
- Los cajeros al tener contacto con los créditos diario ellos detectan los que están en mora reportárselo al encargado de cuadrar los créditos y al final del día el pasará un reporte al Administrador.
- El administrador deberá entregar el reporte a los supervisores para compulsar información y ellos poder proceder al acuerdo con el cliente para el pago.



## **VI. CONCLUSIÓN.**

Hemos realizado la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A. durante el período 2015, el cual logramos alcanzar el Objetivo Global de la auditoría que era realizar una evaluación del cumplimiento en el Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa PANIC, S.A. para obtener así una mayor eficiencia y eficacia en nuestras operaciones.

Durante la Auditoría conocimos las generalidades de la Auditoría Administrativa las cuales nos ayudaron a evaluar cualitativamente la eficiencia con la que opera la empresa PANIC, S.A. en sus operaciones y así proporcionarles a los Directivos de la Organización un panorama sobre la forma en que está siendo Administrada la Empresa PANIC, S.A.

Con el desarrollo de nuestro Plan de Auditoría guiamos a nuestros auxiliares involucrados en la Auditoría a identificar las debilidades en los procedimientos del manejo y control de las cuentas por cobrar, logrando obtener evidencia relativa y suficiente poder así brindar un informe sobre la funcionalidad de esta y a la vez recomendaciones de modo que se llegue a un consenso sobre cuál es la mejor manera de operar en esta área.

La ejecución de la Auditoría Administrativa en la empresa PANIC, S.A. se recopilara información de las distintas áreas que están sujetas a revisión con la finalidad de detectar deficiencias o irregularidades administrativas, para el



desarrollo de esta nos auxiliaremos de distintas herramientas tales como cuestionarios, entrevistas y observación directa.

Se concluye con un caso práctico aplicándolo a la empresa PANIC, S.A en el cual se toman en cuenta todos los criterios relacionados y los acápite abordados, asimismo se aplican todas las técnicas antes expuestas que el ejercicio requiere para una mayor comprensión del tema. Culminamos con un informe de auditoría en el cual explicamos la situación actual de la organización y las probabilidades de superar las dificultades, ya que presenta información relevante sobre las prácticas administrativas que se están llevando a cabo en la empresa PANIC, S.A. a la vez mencionamos también la posición de la organización en futuro, hablando de qué se espera alcanzar, con el propósito de ayudar a los administradores y propietarios a tomar decisiones adecuadas y realizar las mejoras necesarias.



## VII. BIBLIOGRAFÍA.

- Auditoría Administrativa, (Primera Edición). Enrique Benjamín Franklin. México.
- Auditoría Administrativa, (Segunda Edición). Gestión Estratégica del Cambio. Enrique Benjamín Franklin. México, 2007.
- Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación, (Primera Edición). Alfonso amador Sotomayor. México.
- Auditoria Administrativa, William P. Leonard. 1989.
- Manual de Auditoría Administrativa, Bello Bello, Luz Mireya y Medina Suárez. Bogotá, 2008.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- <http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- <http://es.slideshare.net/SandritaSandoval/auditoria-administrativa-24381006>
- [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01_Lectura.pdf)
- <http://estrategiasdecambio09.blogspot.com/2012/02/conceptos-de-auditoria-administrativa.html>



## VIII. ANEXOS.



### Anexo 1. Glosario de Términos.

#### A



### **Alcance de la auditoría**

El marco o límite de la auditoría y las materias, temas, segmentos o actividades que son objeto de la misma.

### **Audidores externos**

Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

### **Audidores internos.**

Profesionales empleados por una organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección de la entidad.

### **Auditoría especial**

Consiste en la verificación de los asuntos y temas específicos de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una solicitud determinada.

### **Auditoría financiera o de estados financieros**

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros del auditado, para determinar si éstos reflejan razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

### **Auditoría de gestión u operacional.**



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

#### **Auditoría de seguimiento o recurrente.**

Consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una auditoría anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos; incluye la verificación del sistema de control interno.

#### **Auditoría de cumplimiento.**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, decretos-leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión.

#### **Auditoría.**

Técnica de control, dirigida a valorar, el control interno y la observancia de las Normas Generales de Contabilidad. Comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una entidad para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

#### **Administración**

La *administración* es el acto de **administrar**, **gestionar** o **dirigir** empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.



## **C**

### **Control administrativo.**

Procedimiento de control interno que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

### **Control Contable.**

Procedimiento de control interno que se relaciona directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de los registros contables.

### **Control interno.**

Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

## **D**

### **Dictamen.**

Opinión o juicio que se emite por escrito, respecto a los estados financieros u otras actividades, como resultado de una auditoría financiera.

## **E**

### **Economía.**

Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

### **Eficacia.**

El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.



### **Eficiencia.**

La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

### **Ejecución:**

Del latín *exsecutio*, el término ejecución permite nombrar a la acción y efecto de ejecutar. Este verbo tiene varios significados: poner por obra algo, desempeñar algo con facilidad, tocar una pieza musical, ajusticiar, reclamar una deuda por un procedimiento ejecutivo o, en informática, realizar las operaciones que son especificadas por un programa.

### **Entidad (empresarial).**

Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

### **Estados Financieros.**

Fuentes de información sobre la marcha de la entidad empresarial.

### **Evidencia de auditoría.**

Las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, que hace patente y manifiesta la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos, con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones.

## **H**

### **Hallazgos.**



Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento a las conclusiones del auditor y a las recomendaciones que formula para que se adopten las medidas correctivas.

### **Hoja de trabajo**

Una hoja grande de columnas diseñada para colocar en forma conveniente todos los datos contables que se necesitan en un momento determinado. Facilita la preparación de los estados financieros y el trabajo de ajuste y cierre de las cuentas. Igualmente se utiliza como Papel de Trabajo cuando sea necesario en el transcurso de una auditoría.

I

### **Incumplimiento.**

No pago de intereses o capital de un pagaré en la fecha de vencimiento.

### **Informe de auditoría.**

Expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.

### **Informe de los auditores**

El informe emitido después de auditar un tema o los estados financieros de una empresa.



## **L**

### **Limitaciones al alcance de la auditoría.**

Factores externos a la unidad de auditoría que hayan impedido al auditor obtener toda la información y explicaciones que considere necesarias para cumplir con los objetivos de su trabajo.

## **N**

### **Normas de auditoría**

Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencias indispensables.

## **O**

### **Objetividad (evidencia objetiva).**

La valoración de los activos y la medición del ingreso se basan en lo posible en la evidencia objetiva, tal como los precios de cambio en transacciones a largo plazo.

### **Objetivo de la auditoría**

Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

## **P**

### **Papeles de trabajo.**

Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

### **Plan.**



Auditoría Administrativa en la Evaluación y Control de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Panic, S.A.

Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

### **Planeación**

"Planeación" significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor plantea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna

### **Prevención.**

Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.

### **Procedimiento de auditoría.**

Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

### **Programa de auditoría.**

Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

## **R**

### **Riesgo.**

Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

### **Riesgo inherente.**

Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control. *f*



### **Riego de control.**

Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

### **Riesgo de detección**

Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

## **S**

### **Supervisión.**

Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

## **T**

### **Técnicas de auditoría.**

Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.



## Anexo 2. Programa de Trabajo.

Empresa: PANIC, S.A.

Fecha de Inicio: 21 de Octubre de 2015

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | ALCANCE | FECHA  |         | RECOMENDACIONES |
|-----------|-------------|---------|--------|---------|-----------------|
|           |             |         | INICIO | TERMINO |                 |
|           |             |         |        |         |                 |



**Anexo 3. Solicitud de Crédito.**

# PANIC, S.A.

Ruc: L0150000063829  
Telefax: 2243-7288, 22437289

## Solicitud de Crédito

N° Cliente

Nombre Completo y/o Razón Social \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

N° RUC \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Tipo de Negocio \_\_\_\_\_

Forma Jurídica      Corporación       Soc. Anónima       Cía. Ltda.

Personal Natural       Otro (especificar)

Registro Mercantil N° \_\_\_\_\_ Tomo \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Pág. \_\_\_\_\_

Representante Legal: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Poder de Administración: Inscrito bajo N° \_\_\_\_\_ Tomo \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

Persona a Contactar: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

N° Cédula \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

**Personas autorizadas para firmar las Ordenes de Compra:**

| Nombre del Funcionario | Cargo | Firma |
|------------------------|-------|-------|
| _____                  | _____ | _____ |
| _____                  | _____ | _____ |

**Información sobre Línea de Crédito:**

a) Crédito solicitado: U\$ \_\_\_\_\_ Plazo Solicitado \_\_\_\_\_

b) Persona a Contactar para el Pago: \_\_\_\_\_

N° Cédula \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Nombre del Vendedor: \_\_\_\_\_



### Referencias

#### Bancarias

| Bancos | Sucursal | Telefax | Cuenta N° | T/Cuenta | Persona a Contactar |
|--------|----------|---------|-----------|----------|---------------------|
|        |          |         |           |          |                     |
|        |          |         |           |          |                     |
|        |          |         |           |          |                     |

#### Comerciales:

| Nombre | Dirección | Telefax | Tiempo de Comercializar | Monto del Crédito | Persona de Referencia |
|--------|-----------|---------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
|        |           |         |                         |                   |                       |
|        |           |         |                         |                   |                       |
|        |           |         |                         |                   |                       |

#### Garantía de Crédito:

Yo \_\_\_\_\_ mayor de edad, \_\_\_\_\_ y el domicilio de \_\_\_\_\_, declaro que los datos arriba detallados son veraces y exactos, asumiendo las consecuencias por errónea información brindada.

En este acto reconozco que una vez concedido el Crédito por el monto aprobado, me constituyo o nos constituimos en Deudor a favor de la Empresa PANIC, S.A. hasta por la suma relacionada en la factura(s) correspondiente, asumiendo la obligación de pagar el adeudo en el plazo que disponga PANIC, S.A. y con un interés por mora de 3% sobre saldo hasta la efectiva y total cancelación. En consecuencia desde ya renuncio a mi domicilio, sujetándome al que elija el Acreedor.

Queda autorizado PANIC, S.A. Para verificar parcial o totalmente la información dada.

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello  
del solicitante



**Adjuntar:**

- Fotocopia del Acta Constitutiva
- Fotocopia de la cédula RUC
- Fotocopia de la cédula del apoderado
- Fotocopia de la Matrícula
- Fotocopia del Poder General de Administración

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**USO INTERNO:**

Referencias Bancarias:            Buenas: \_\_\_ Regulares: \_\_\_ Malas: \_\_\_

Referencias Comerciales:        Buenas: \_\_\_ Regulares: \_\_\_ Malas: \_\_\_

Monto del crédito Aprobado: \_\_\_\_\_

Fecha de Aprobación:            \_\_\_\_\_

NOTAS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

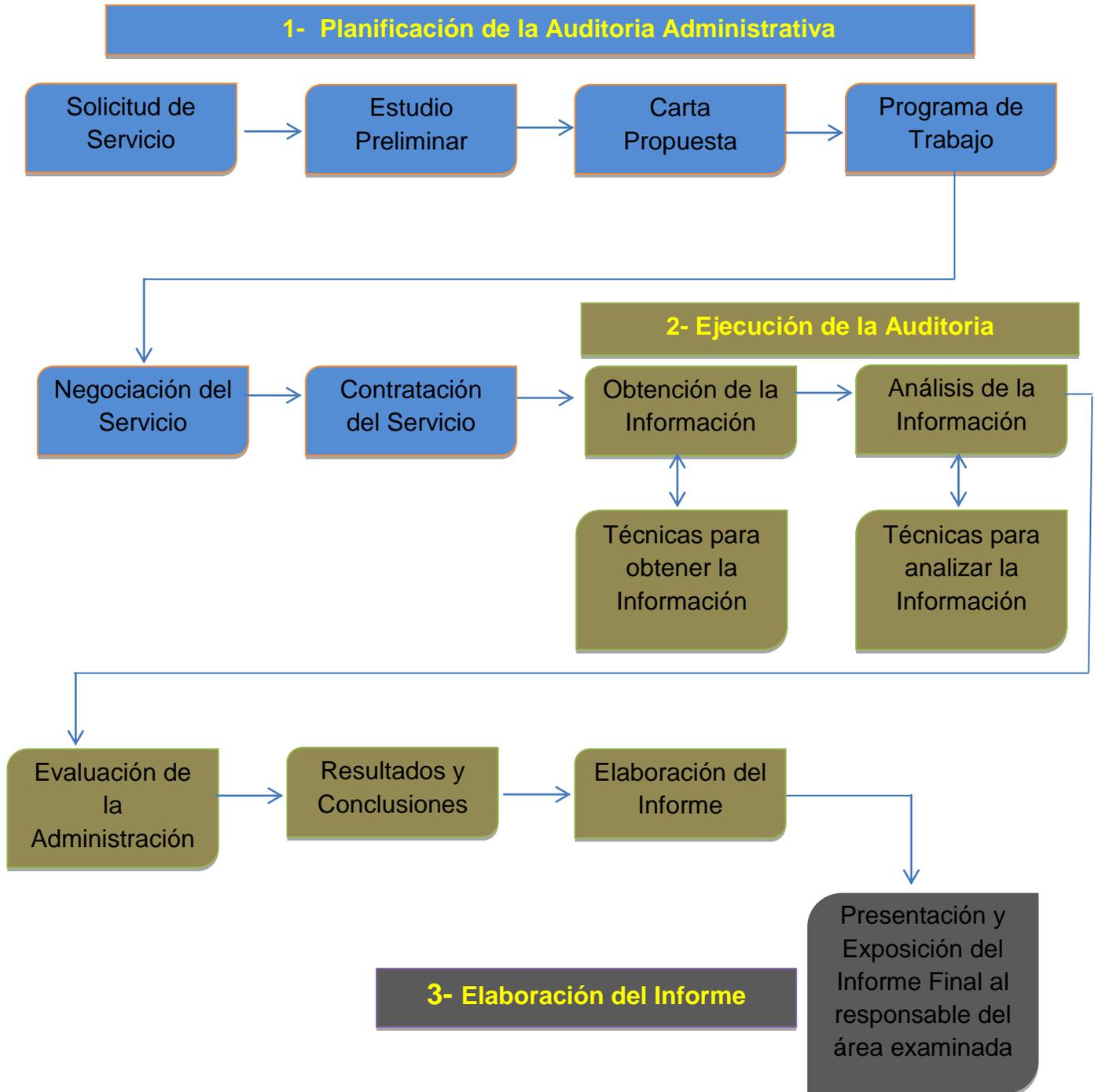
Firma Autorizada:

\_\_\_\_\_  
Lic. Mariano Espino  
Gerente General

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del dos mil \_\_\_\_\_.



## Anexo 4. Metodología de Auditoría Administrativa.





**Anexo 5. Cédula Sumaria de Estado de Resultado**

**Anexo 5. Cédula Sumaria del Estado de Resultados.**

**PANIC, S.A.**

**ESTADO DE RESULTADOS**

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

| Descripción de Cuenta                        | Referencia | SALDOS AL 31<br>DICIEMBRE<br>2014 | SALDOS AL 31<br>DICIEMBRE 2015 | AJUSTES |     | SALDO<br>AJUSTADOS | RECLASIFICACIONES |     | SALDO SI<br>AUDITORIA |
|--|------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------|-----|--------------------|-------------------|-----|-----------------------|
|  |            |                                   |                                | DB.     | CR. |                    | DB.               | CR. |                       |
| Ventas                                       | 00         | 528.964,00                        | 704.720,00                     |         |     | 704.720,00         |                   |     | 704.720,00            |
| Costo de Ventas                              | PP         | -278.946,00                       | -350.194,70                    |         |     | -350.194,70        |                   |     | -350.194,70           |
| Gastos de Venta                              | QQ         | -42.769,00                        | -47.797,66                     |         |     | -47.797,66         |                   |     | -47.797,66            |
| Gastos de Administración                     | RR         | -39.259,00                        | -15.275,78                     |         |     | -15.275,78         |                   |     | -15.275,78            |
| Gastos Financieros                           | SS         | -65.891,00                        | -72.943,00                     |         |     | -72.943,00         |                   |     | -72.943,00            |
| Otros Egresos                                | TT         | -100.941,00                       | -125.942,00                    |         |     | -125.942,00        |                   |     | -125.942,00           |
| Productos Financieros                        | UU         | 83.957,00                         | 85.946,00                      |         |     | 85.946,00          |                   |     | 85.946,00             |
| Otros Ingresos                               | VV         | 145.964,00                        | 158.364,00                     |         |     | 158.364,00         |                   |     | 158.364,00            |
| Impuesto sobre la renta                      | WW         | -69.323,70                        | -101.063,06                    |         |     | -101.063,06        |                   |     | -101.063,06           |
| <b>Resultado del Ejercicio</b>               | <b>HT</b>  | <b>161.755,30</b>                 | <b>235.813,80</b>              |         |     | <b>235.813,80</b>  |                   |     | <b>235.813,80</b>     |
| Sumas Verificadas por Auditoría              |            |                                   |                                |         |     |                    |                   |     |                       |
| DE: Saldos cotizados con la Hoja de Trabajo. |            |                                   |                                |         |     |                    |                   |     | Activa                |

|          |             |
|----------|-------------|
| REF:     | <b>HT/3</b> |
| Auditor: |             |
| Revisor: |             |



Anexo 6. Cédula Sumaria de Estado de Situación Financiera (Activos)

| <p style="text-align: center;"><b>PANIC, S.A.</b><br/><b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b><br/><b>ACTIVOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015</b></p> |            |                             |                        |         |     |                     |                 |     |                     |
|--|------------|-----------------------------|------------------------|---------|-----|---------------------|-----------------|-----|---------------------|
| DESCRIPCION DE CUENTA  | Referencia | SALDOS AL 31 DICIEMBRE 2014 | SALDOS AL 31 DICIEMBRE | AJUSTES |     | SALDO AJUSTADOS     | ECLASIFICACIONE |     | SALDO \$/ AUDITORIA |
|  |            |                             |                        | DB.     | CR. |                     | DB.             | CR. |                     |
| BANCO  | A          | 575.963,00                  | 789.461,00             |         |     | 789.461,00          |                 |     | 789.461,00          |
| CAJA   | B          | 19.581,00                   | 25.641,00              |         |     | 25.641,00           |                 |     | 25.641,00           |
| CUENTAS POR COBRAR   | C          | 597.461,00                  | 527.961,00             |         |     | 527.961,00          |                 |     | 527.961,00          |
| Estimaciones de Cobro Dado   | CC         | -5.974,61                   | -5.279,61              |         |     | -5.279,61           |                 |     | -5.279,61           |
| INVENTARIOS  | D          | 450.982,00                  | 489.265,00             |         |     | 489.265,00          |                 |     | 489.265,00          |
| IMPUESTOS PAGADOS POR ANTI   | E          | 250.746,00                  | 308.194,89             |         |     | 308.194,89          |                 |     | 308.194,89          |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPA  | F          | 48.690,20                   | 48.117,00              |         |     | 48.117,00           |                 |     | 48.117,00           |
| TERRENO  | G          | 600.000,00                  | 600.000,00             |         |     | 600.000,00          |                 |     | 600.000,00          |
| EDIFICIO   | H          | 926.849,00                  | 986.341,00             |         |     | 986.341,00          |                 |     | 986.341,00          |
| MAQUINARIA   | I          | 429.761,00                  | 479.635,00             |         |     | 479.635,00          |                 |     | 479.635,00          |
| EQUIPO DE FABRICA  | J          | 310.589,00                  | 389.462,00             |         |     | 389.462,00          |                 |     | 389.462,00          |
| MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICIN  | K          | 219.876,00                  | 294.687,00             |         |     | 294.687,00          |                 |     | 294.687,00          |
| EQUIPO RODANTE   | L          | 258.961,00                  | 308.916,00             |         |     | 308.916,00          |                 |     | 308.916,00          |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA   | GG         | -389.674,00                 | -326.055,75            |         |     | -326.055,75         |                 |     | -326.055,75         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>   | <b>HIT</b> | <b>4.293.810,59</b>         | <b>4.916.345,53</b>    |         |     | <b>4.916.345,53</b> |                 |     | <b>4.916.345,53</b> |
| <p>Sumas Verificadas por Auditoría</p> <p>Saldos cotejados con la Hoja de Trabajo.</p>   |            |                             |                        |         |     |                     |                 |     |                     |
| DE:  |            |                             |                        |         |     |                     |                 |     |                     |



**Anexo 7. Cédula Sumaria de Estado de Situación Financiera (Pasivo y Patrimonio)**

| <p style="text-align: center;"><b>PANIC, S.A.</b><br/> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b><br/> <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b></p> |            |                        |                     |         |     |                     |                   |     |                       |
|---|------------|------------------------|---------------------|---------|-----|---------------------|-------------------|-----|-----------------------|
| AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015   |            |                        |                     |         |     |                     |                   |     |                       |
| DESCRIPCION DE CUENTA   | Referencia | SALDOS AL 31 DICIEMBRE |                     | AJUSTES |     | SALDO AJUSTADOS     | RECLASIFICACIONES |     | SALDO S/<br>AUDITORIA |
|   |            | 2014                   | 2015                | DB.     | CR. |                     | DB.               | CR. |                       |
| PROVEEDORES   | <b>N</b>   | 145.976,00             | 208.698,54          |         |     | 208.698,54          |                   |     | 208.698,54            |
| CUENTAS POR PAGAR   | <b>O</b>   | 110.283,00             | 185.134,17          |         |     | 185.134,17          |                   |     | 185.134,17            |
| IMPUESTOS POR PAGAR   | <b>P</b>   | 105.976,00             | 222.346,23          |         |     | 222.346,23          |                   |     | 222.346,23            |
| RETENCIONES POR PAGAR   | <b>Q</b>   | 145.863,00             | 11.010,14           |         |     | 11.010,14           |                   |     | 11.010,14             |
| COMISIONES POR PAGAR  | <b>R</b>   | 145.324,00             | 211.274,14          |         |     | 211.274,14          |                   |     | 211.274,14            |
| GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR   | <b>S</b>   | 90.976,00              | 185.471,51          |         |     | 185.471,51          |                   |     | 185.471,51            |
| CAPITAL SOCIAL INICIAL  | <b>T</b>   | 100.000,00             | 100.000,00          |         |     | 100.000,00          |                   |     | 100.000,00            |
| UTILIDAD ACUMULADA  | <b>U</b>   | 2.234.037,20           | 2.469.851,00        |         |     | 2.469.851,00        |                   |     | 2.469.851,00          |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO  | <b>V</b>   | 208.974,00             | 235.813,80          |         |     | 235.813,80          |                   |     | 235.813,80            |
| RESERVA LEGAL   | <b>W</b>   | 900.876,00             | 1.086.746,00        |         |     | 1.086.746,00        |                   |     | 1.086.746,00          |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>  | <b>H/T</b> | <b>4.188.285,20</b>    | <b>4.916.345,53</b> |         |     | <b>4.916.345,53</b> |                   |     | <b>4.916.345,53</b>   |
| Sumas Verificadas por Auditoria<br>Saldos cotejados con la Hoja de Trabajo  |            |                        |                     |         |     |                     |                   |     |                       |
| DE:   |            |                        |                     |         |     |                     |                   |     |                       |

|               |             |
|---------------|-------------|
| REF:          | <b>HT/2</b> |
| Auditor:      |             |
| Revisado:     |             |
| Fecha Cierre: |             |



**Anexo 8. Cédula Sumaria de las cuentas por cobrar.**

| Código de la Cuenta | Descripción                              | Referencia | SALDOS AL 31 DICIEMBRE 2015 |         | AJUSTES |     | SALDO AJUSTADOS | RECLASIFICACIONES |     | SALDO S/ AUDITORIA |
|---------------------|--|------------|-----------------------------|---------|---------|-----|-----------------|-------------------|-----|--------------------|
|                     |  |            | DEBITO                      | CREDITO | DB.     | CR. |                 | DB.               | CR. |                    |
| 1131                | CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES           | C          | 527.961,00                  |         |         |     | 527.961,00      |                   |     | 527.961,00         |
|                     | 1 Cliente 1                              | C-1        | 64.996,00                   |         |         |     | 64.996,00       |                   |     | 64.996,00          |
|                     | 2 Cliente 2                              | C-2        | 59.254,00                   |         |         |     | 59.254,00       |                   |     | 59.254,00          |
|                     | 3 Cliente 3                              | C-3        | 68.365,00                   |         |         |     | 68.365,00       |                   |     | 68.365,00          |
|                     | 4 Cliente 4                              | C-4        | 53.561,00                   |         |         |     | 53.561,00       |                   |     | 53.561,00          |
|                     | 5 Cliente 5                              | C-5        | 58.184,00                   |         |         |     | 58.184,00       |                   |     | 58.184,00          |
|                     | 6 Cliente 6                              | C-6        | 61.715,00                   |         |         |     | 61.715,00       |                   |     | 61.715,00          |
|                     | 7 Cliente 7                              | C-7        | 50.364,00                   |         |         |     | 50.364,00       |                   |     | 50.364,00          |
|                     | 8 Cliente 8                              | C-8        | 38.157,00                   |         |         |     | 38.157,00       |                   |     | 38.157,00          |
|                     | 9 Cliente 9                              | C-9        | 73.365,00                   |         |         |     | 73.365,00       |                   |     | 73.365,00          |
| 1132                | ESTIMACION DE CTAS. COBRO DUDOSO         |            |                             |         |         |     |                 |                   |     |                    |
|                     | 1 Cliente                                | C-10       | -5.279,61                   |         |         |     | -5.279,61       |                   |     | -5.279,61          |
|                     | TOTAL                                    | H/T        | 522.681,39                  |         |         |     | 522.681,39      |                   |     | 522.681,39         |
|                     | Sumas Verificadas por Auditoria          |            |                             |         |         |     |                 |                   |     |                    |
|                     | Saldos cotejados con la Hoja de Trabajo. |            |                             |         |         |     |                 |                   |     |                    |

**PANIC, S.A.**

Cédula Sumaria General  
CUENTAS POR COBRAR

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

|               |   |
|---------------|---|
| REF:          | C |
| Auditor:      |   |
| Revisado:     |   |
| Fecha Cierre: |   |