

308402



**UNIVERSIDAD LATINA**  
INCORPORADA A LA UNAM

LA AUDITORÍA OPERATIVA  
PARA  
IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD

COMO

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Arturo Edwin Gutiérrez Ponce

FEBRERO DEL 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres:

Por el apoyo incondicional que me han dado durante toda mi vida, por sus desvelos, comprensión y cariño, por estar siempre a mi lado y hacerme ver que en la vida hay que luchar siempre, con rectitud, ahínco, voluntad, tenacidad, y determinación para así forjar mi destino, ¡GRACIAS!

A mi Abuelita:

Gracias Hawy Monzón por tu cariño, tus consejos, tus regañíos, y por qué no, también por tus fregadazos, y lo más importante, por forjar en todos nosotros la ¡FE EN DIOS!, por ese legado tan grande y hermoso, tal ves ya no quede mucho tiempo para agradecerte y por lo mismo te quiero decir que te extrañare mucho Hawy, pero también quiero que sepas que te queremos mucho y que a nombre de todos nosotros ¡MUCHAS GRACIAS Hawy!

A mis hermanos:

Por que son mis compañeros de toda la vida, en las buenas y en las malas, por ese cariño especial que nos une desde la infancia, por la importancia que refleja el que todavía estemos unidos y hoy más que nunca, a ustedes Ernesto Edgar, Adrián Alfonso, Cinthya Ivonne, Iván Eric, y Ari Guillermo, ¡Thanks a lot Brothers!

A mis amigos:

En esta ocasión quiero compartir con todas esas personas que a lo largo de mi vida conocí, conviví, jugué, extrañe, compartí y amé, por lo que significan para mí, mis compañeros de escuela, de trabajo, maestros, amigos y todos aquellos que por una u otra razón tal ves no estén ahora conmigo, de todas formas gracias!

A Dios:

Por que hiciste de mi un hombre de fe, esperanza y amor, a ti quiero agradecer por mis victorias y mis derrotas, pruebas inconfundibles para demostrar mi devoción hacia ti Señor, conque puedo pagarte!, si no es con mi corazón y mi servicio a ti ¡Mi Dios!, por eso te dedico hoy y siempre y hasta el día en que me llames Señor, éstas palabras como muestra de mi gratitud perenne e infinita hacia ti, ¡GRACIAS DIOS!

Amén.

## ***INDICE***

Introducción .....	1
--------------------	---

### **Capítulo 1 Enfoque y Perspectiva**

1.1 Generalidades .....	3
1.1.1 Hipótesis	
1.1.2 Objetivos	
1.2 Metodología General .....	9

### **Capítulo 2 Planeación de Auditoría**

2.1 Metodología Básica .....	15
2.1.1 Familiarización	
2.1.2 Investigación y Análisis	
2.1.3 Diagnóstico	

### **Capítulo 3 Caso Práctico**

3.1 Marco de Referencia .....	23
3.1.1 Antecedentes históricos	
3.1.2 Trabajo de Campo	

### **Capítulo 4 Desarrollo**

4.1 Informes de Auditorías Operativas .....	41
Aportaciones .....	78
Conclusiones .....	85
Bibliografía .....	88
Glosario de Términos .....	90

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad y de acuerdo a la modernización, las empresas constantemente buscan mejores métodos para trabajar, para desarrollar formas de implementar cambios organizados, eficientar procesos, hacerlos más dinámicos, y por consiguiente más productivos. Estos cambios que las empresas buscan requieren de una planeación objetiva de lo que necesitan, a través del tiempo diferentes pensadores buscaron siempre la forma más idónea de llegar a este punto, sin embargo no todas las formas o no todas las técnicas, son lo ideal o lo que las empresas necesitan, de acuerdo a la complejidad o a la variedad de empresas que existen, se pueden utilizar diferentes tipos de estilos para administrar y enfocar de buena manera los objetivos que cada empresa persigue para su desarrollo o crecimiento, el adecuado uso de los recursos ya sean humanos, materiales o tecnológicos, la implementación de estrategias específicas o eficaces para el logro de objetivos, así como una toma de decisiones correcta y coherente.

Debemos entender entonces que dentro de la administración la variedad es muy grande en cuanto la forma de conseguir objetivos o metas, o sea que gracias a la gran flexibilidad que demuestra esta materia, los administradores somos capaces de poder utilizar una gran variedad de formas, métodos y técnicas para implementar o desarrollar actividades en pro de un crecimiento continuo y efectivo dentro de la empresas o en cualquier otro lugar como lo sería en nuestros hogares por ejemplo.

En general podemos poner claro que las empresas requieren de cambios constantes, precisos y efectivos, para avanzar hacia un desarrollo que le permita crecer y diversificarse, todo esto con un enfoque objetivo y abierto a propuestas y expectativas, el o los administradores que logren conjuntar elementos en la teoría y práctica, serán capaces de llevar de la mano y en buena forma al logro de metas y objetivos ya sea a corto o largo plazo.

En sí, el abarcar o poder participar en diferentes áreas a hecho de la Administración una materia flexible y versátil, ésta nos muestra dentro de su propia metodología diferentes formas de actuar, ejecutar y manejar mecanismos acordes a los hechos o circunstancias que se presentan en las empresas de cualquier sector ya sea público o privado. Por lo que ahora utilizando una técnica conocida como Auditoría Operativa se podrá observar en el presente trabajo, si la práctica y teoría aplicada fueron en determinado momento adecuadas, se tendrá la posibilidad de verificar su flexibilidad y eficacia en el ámbito en el que se implanta, utilizando su propia metodología y a su vez tratando de obtener resultados reales que rebelen la o las deficiencias que impiden el desarrollo perseguido y que está instituido en sus propios objetivos.

***Arturo E. Gtz.***

# Capítulo 1

## Enfoque y Perspectiva

## **CAPITULO 1**

### **1.1 GENERALIDADES**

#### **1.1.1 Hipótesis:**

Dentro de este trabajo se desea hacer notar que la Auditoría Operativa en nuestros días puede ser una herramienta muy útil para aquellas empresas que buscan un crecimiento, un desarrollo, un continuo ajuste de sus procesos, recalcando sus objetivos y estableciendo una base firme para un futuro prometedor, tal vez la Auditoría (Operativa) será en muchos casos un elemento casi indispensable, por no decir necesario, no sólo dentro de la administración como tal, sino con un enfoque más relevante para las demás áreas en las que pueda injerir.

Para poder demostrar lo anterior, se hablará del tema que nos compete dentro de un sistema de calidad, en el cuál la Auditoría Operativa juega un papel muy importante, ya que a través de ella podemos justificar la forma en como las cosas, actividades, y procesos, haciéndolos de tal manera y de la forma correcta, los resultados pueden ser muy provechosos, encontrando fallas y desviaciones que puedan eficientar más el trabajo, claro contando siempre con la habilidad de las personas como factor esencial de toda actividad empresarial.

Se debe aclarar que la Auditoría como tal es una técnica que se emplea generalmente dentro de la Contabilidad, pero que gracias a su flexibilidad, los administradores podemos hacer uso de ella en casi todas sus aplicaciones, por lo que dentro de un Sistema para la Calidad podrá servir como base para su correcta implantación, dando origen a un seguimiento apropiado que marque las metas a las que se quiere llegar.

La complejidad que esto puede ocasionar se deberá conformar sobre bases sólidas, confiables y sustentadas en los conocimientos, que en este caso el Lic. en Administración pueda aportar, sobre Calidad, políticas y procedimientos sobre calidad, y Control de la Calidad, surgiendo de ahí el cuestionamiento sobre la implantación de un Sistema para la Calidad y que antes de empezar se debe pensar en, lo siguiente:

- ¿Porqué se desea hacer un Sistema para la Calidad?
- ¿Para qué servirá o qué funciones cumplirá al nivel operativo?
- ¿Se necesitará que sea implantado o aprobado por la alta dirección?
- ¿Qué método será utilizado para implementarlo, qué características deberá tener?
- ¿Qué tiempo será necesario para llevarlo acabo?
  
- ¿Cómo y de que forma servirá la Auditoría Operativa?

Por lo anterior, será necesario para el desarrollo de este trabajo, tomar esta disciplina (Auditoría Operativa) como base o punto de partida en la realización de esta tesis profesional.

Antes de enmarcar los objetivos a trazar se muestra a continuación un trabajo realizado específicamente con el propósito de dar a conocer a toda la empresa, lo que se pretende con la implantación de un Sistema para la Calidad enfocado a una certificación en ISO9000, en el sentido de hacer un poco más palpable lo que esto significa y la importancia que se le debe dar por parte del personal y los directivos, que desean sea implantado.

**Mariano Campos  
Escobedo y Cía.**



**VERIFICADO  
ISO 9000**

**¿CUÁL ES LA MISIÓN DE LA  
EMPRESA?**

***En Mariano Campos Tenemos  
como misión ser la mejor empresa  
en la distribución de revistas,  
magazines y periódicos de toda la  
península Ibérica.***

***A través de la mejora continua se  
busca operar con procesos  
calificados y de óptimo  
rendimiento, enfocados a nuestro  
personal para ofrecer a nuestros  
clientes el mejor servicio con  
calidad.***

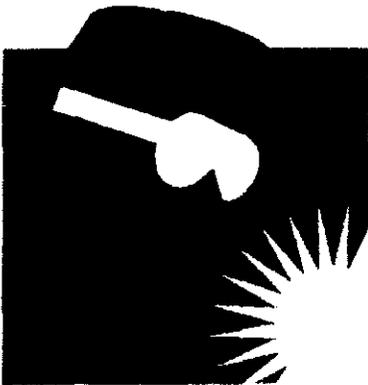
***Para que genere un crecimiento  
real de nuestras utilidades y  
ventas, que nos permita mejorar  
la calidad de vida de nuestro  
personal y el medio que nos  
rodea.***

### **¿Y QUE SON LAS NORMAS ISO-9000?**

La serie ISO 9000-9004 es un conjunto de reglas para las empresas, emitido en 1978 por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO International Standards Organization) con base en Ginebra Suiza.

Estas normas son un sistema para que las empresas demuestren que trabajan con calidad, no sólo en sus productos sino en todas las actividades que realizan.

A las empresas que demuestran cumplir con estas normas, la Organización Internacional para la estandarización les otorga un certificado ISO 9000 o Diploma, para que los clientes y proveedores sepan que esas empresas trabajan con calidad en todo lo que hacen sin tener que demostrarlo por medio de auditorías.



### **¿QUE VENTAJAS COMPETITIVAS DA LA CERTIFICACIÓN ISO-9000?**

Las empresas certificadas por cumplir la norma son consideradas empresas de calidad con clase mundial y son preferidas por los clientes en el ámbito nacional e internacional.

Además gracias a que tienen calidad, desperdician menos dinero y tiempo por errores generando menos quejas y reclamaciones por parte de nuestros clientes.



## ¿PORQUÉ EN MARIANO CAMPOS y Cía. QUEREMOS LA CERTIFICACIÓN ISO 9000?

Porque queremos disfrutar de las ventajas competitivas que nos dará la certificación, como crecimiento real de nuestras ventas, confianza de nuestros clientes, mejores alianzas con proveedores, y liderazgo en el mercado de todo el país.

**Pero la razón más importante:** Porque queremos hacer de la calidad, la principal guía de nuestra vida empresarial, y que nuestros clientes, y los que aún no lo son, nos identifiquen como la empresa modelo en distribución, servicio y calidad, en los mercados que servimos.



## ¿Y QUE TIENE QUE HACER MARIANO CAMPOS y Cía. PARA OBTENER EL CERTIFICADO?

El tiene que dar a conocer a todos su misión, también tiene que describir lo que hace, como lo hace, y quién es el encargado de hacerlo.

Luego tiene que escribir esto donde todos lo puedan leer. Para eso se hace un manual de calidad, que dice todo lo que hace el

y para que; y un manual de procedimientos, que dice como se hace todo, las compras, ventas, distribución, la devolución, etc., pero paso a paso como un instructivo.

## ¿Y TU QUE TIENES QUE HACER?

Tú eres parte de : y te toca colaborar con la revisión de los procedimientos de tu trabajo, encontrar y decidir las mejoras que se le pueden hacer. Luego tienes que seguirlos y hacer que tus compañeros los conozcan y los sigan también.

Todos los que trabajamos en debemos cooperar aportando ideas, hacer las cosas bien hechas desde un principio para llegar a la **Calidad total** y así poder cumplir tanto con nuestros clientes internos como externos.

Informes:  
Armando G. Pereyra.  
Kiosco Mariano Campos E.  
Zumarraga 31 1er Piso  
Barrio de San Felipe, Madrid, España.  
Tel. 4522-1292

\*Parte de la información que ayudo a desarrollar este folleto está contenida en los libros de ISO9000 de Brian Rothery, Panorama 1996 y "El cliente quiere Calidad" de James G. Shaw, Prentice Hall 1997.

1.1.2 Los **Objetivos** que ayudarán a trazar el camino para lograr esta meta son los siguientes:

- Comprobar sobre la base de los manuales de organización, sistemas y procedimientos implementados, la eficiencia actual en la que se encuentra la empresa.
- Modificar o crear, según sea el caso, tanto procesos como políticas que puedan dar lugar a mejoras continuas, con una mayor eficiencia en las actividades desarrolladas por el personal de la empresa en niveles Directivos, Ejecutivos, y Operativos.
- Continuar con un seguimiento adecuado que permita llevar de la mano al ajuste correcto de todos los procesos y procedimientos a que se tenga lugar, así como la corrección de anomalías detectadas, que puedan en algún momento hacer caer nuevamente en cualquier tipo de desviación.

## **1.2 Metodología General**

\*Dentro de la Administración podemos encontrar técnicas que ayudan a conformar organismos como las empresas, así al desprender del proceso administrativo tenemos los siguientes elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control, de este último paso se conformará la base para el desarrollo de esta tesis profesional.

Al hablar sobre Control podemos entender que es la verificación, revisión y supervisión de los sistemas y procedimientos implantados en un área o departamento específico o generalizado, para lograr la eficiencia y eficacia en la obtención de las metas establecidas de una organización.

Para poder aplicar el Control dentro de una empresa se requiere establecer sistemas y procedimientos en forma de revisión, de sí se está o no cumpliendo con los objetivos de manera constante, aplicando de manera conjunta una planeación que permitirá llevar a cabo el Control adecuado con técnicas estratégicas, bien estructuradas de manera flexible y detallada y que se conocerá como "Control Interno"

Algunos objetivos del Control Interno son:

- ✓ Obtener la Administración eficaz para llegar a la calidad total de la empresa.
- ✓ Verificar constantemente procesos y lineamientos internos para asegurar la eficiencia dentro de la empresa.
- ✓ Evaluar las actividades y funciones en la Calificación de méritos

Dentro del Control esta incluida la Auditoría, y será necesario para que haya Control, de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos, así pues, de Auditoría se desprende lo siguiente:

*“Auditoría es la Supervisión que se tiene y se realiza en los sistemas y funciones que se realizan en los diferentes puestos. Una Auditoría se realiza sobre la base del número de plazas y funciones, a veces, por la imposibilidad de supervisar al detalle las operaciones, la Auditoría utilizará técnicas o mecanismos que le permitirán evaluar correctamente que los sistemas y procedimientos y su funcionalidad se están llevando a la práctica de manera óptima”.*

Algunos tipos de Auditoría son:

1. *Auditoría Contable o Financiera*
2. *Auditoría Administrativa*
3. ***Auditoría Operacional***
4. *Auditoría Social*
5. *Auditoría técnica Especializada \*1*

Se piensa que la Auditoría operativa, social y Técnica especializada fueron iniciativa propia de las empresas privadas, sin embargo este tipo de Auditorías son o se derivan de las inversiones que hicieron los gobiernos.

El hecho es que aunque este tipo de Auditorías haya sido iniciativa de los gobiernos, para las empresas resulta muy benéfico y trascendente por la forma en que son llevadas a cabo y por el tipo de resultados que son obtenidos.

**\*1 Auditoría Administrativa I (9° Semestre, apuntes) Universidad Latina 1998.**

Analizando a la Auditoría Operacional resulta lo siguiente:

**\* AUDITORÍA OPERACIONAL.**

***Consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad, para determinar si se tiene los controles suficientes para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de gastos o costos para incrementar la productividad.***

“En sí esta Auditoría busca la determinación de pérdidas y deficiencias, la identificación de mejores métodos de trabajo, la identificación de mejores formas de control y consecución de operaciones más eficientes”.

Algunos conceptos que se manejan son:

- Cumplimiento de aspectos financieros
- Atención a la economía y eficiencia
- Vigilancia de los resultados del programa

Como objetivo particular:

Incrementar la eficiencia y eficacia de operación en las diferentes áreas de la institución, coadyuvando al mejor aprovechamiento y utilización de sus propios recursos.

Y en cuanto a su consecución final tenemos:

- Desviación a las políticas establecidas (actualización)
- Readaptación de dichas políticas y,
- Simplificación de sistemas, procedimientos y controles. \*2

\*2 Auditoría Administrativa I (9° Semestre, apuntes) Universidad Latina 1998.

\*La importancia que refleja la Auditoría operacional es que requiere de una oportunidad especial, normalmente exige una experiencia y conocimientos técnicos y que en todos los casos requiere una asignación formal de tiempo, sin embargo la Auditoría Operacional gracias a ciertas características es especial, porque:

- Tiene una metodología propia y exclusiva.
- Tiene objetivos específicos.
- El profesional que la lleve al cabo puede ser interno o externo de la entidad o empresa.
- Utiliza los estados financieros como un medio y no como un fin.
- Promueve la eficiencia de la operación.
- Es Auditoría no numérica.
- Se realiza en forma detallada.
- Estudia y evalúa el sistema de control interno.
- Se realiza en coordinación con especialistas de otras disciplinas.

Por lo que además cuenta con gran disponibilidad y versatilidad para ejercer en casi cualquier área, ya que su campo de acción es vasto y extenso, tan sólo por mencionar algunas áreas como son:

- Compras
- Producción
- Ventas
- Crédito
- Cobranzas
- Contabilidad
- Personal
- Finanzas
- Inventarios
- Distribución
- Desperdicios
- **Control de Calidad**
- Publicidad
- Activos fijos
- Impuestos
- Presupuestos
- Sistemas, etc.

Para que se obtenga el resultado deseado en cuanto a Auditorías Operativas se refiere, se necesita que el auditor cuente con las siguientes características:

*De carácter personal:*

- a) Debe ser líder
- b) Tener preparación técnica y práctica
- c) Tener seguridad en sí mismo
- d) Debe ser estudioso y con espíritu de investigación
- e) Tener sensibilidad y diplomacia
- f) Debe ser creativo
- g) Tener sentido común

*De carácter profesional:*

- a) Título profesional
- b) Tener ética profesional
- c) Debe estar actualizado
- d) Debe tener capacidad de auto crítica

Esto fomentará de alguna forma el establecimiento de objetivos propios enfocados al área de trabajo dentro de una organización y que pueden ser, la promoción tanto de la eficiencia como de la eficacia y el incremento de utilidades.

Así pues al definir el perfil idóneo que se requiere para practicar la Auditoría Operativa como tal, se plantea a continuación la metodología básica que se requerirá en el desarrollo de este trabajo.

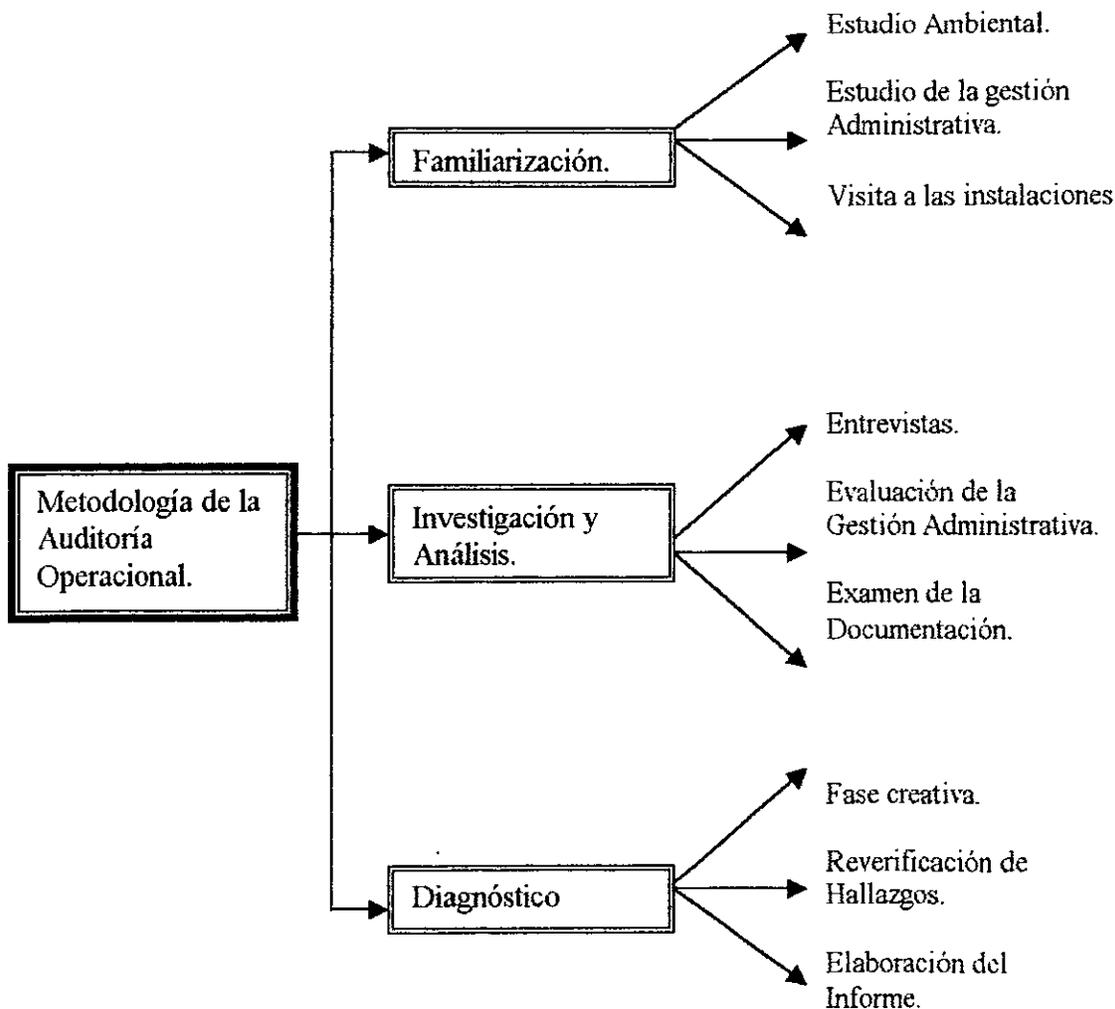
\*3

# Capítulo 2

## Planeación de Auditoría

**CAPITULO 2**

**\*2.1 Metodología Básica de la Auditoría Operacional (Planeación Técnica).**



\*4 Manual de Auditoría Operativa (Contraloría Interna) 1984.

### *\*2.1.1 Familiarización*

Para que el Auditor se familiarice con las operaciones dentro del contexto de la empresa que esté examinando, debe llevar a cabo el estudio de:

1. La infraestructura específica para lograr hacer frente a la Administración de la operación, (planeación, organización, dirección y control).
2. Conocer los problemas que afectan al giro de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la Administración de la operación que revisa.
3. Los antecedentes de las deficiencias encontradas al través de la carta de sugerencias u otros informes emitidos anteriormente por auditores externos, internos o consultores.

#### *2.1.1.1 Estudio Ambiental*

- La importancia que para la entidad representa la operación que se examina, medida de acuerdo con las repercusiones financieras que tendría, si mejora su eficiencia.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.
- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

#### *2.1.1.2 Estudio de la Gestión Administrativa*

Respecto al proceso administrativo, el Auditor deberá estudiar su aplicación práctica para conocer en general sus características y diferencias.

#### *2.1.1.3 Visita a las Instalaciones*

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

### 2.1.2 *Investigación y Análisis*

Dentro del análisis e investigación:

1. Analizar la información y examinar documentación relativa para evaluar eficiencia y efectividad de la operación examinada.
2. Pruebas de detalle de diversa índole utilizando en forma selectiva a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.
3. Las investigaciones y estudios tienen una gama muy importante de posibilidades, como por ejemplo: Entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión documental, observación directa, investigación en las compras y asociaciones a las que pertenezca la entidad o empresa, actualización estadística, seguimiento y comprobación de hallazgos, etc.
4. El Auditor deberá cuidar de que su investigación sea planeada, que se realice en el menor tiempo necesario y obtenga la información lo más objetiva posible.

#### 2.1.2.1 *Entrevistas*

- Planear la entrevista, para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios, técnicas de encuestas, determinando el tamaño de la encuesta y la oportunidad de la entrevista.
- Entrevistas con el personal ejecutivo, así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz de la operación.

### *2.1.2.2 Evaluación de la Gestión Administrativa*

- **Planeación:** Estudiar fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y actividades, eficientemente.
- **Organización:** Efectuar una crítica detallada de la estructura de la organización, definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- **Coordinación:** La ínter relación de los departamentos encargados de la operación en sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actividades de los empleados y funcionarios encargados de la operación.
- **Dirección:** Indicios de calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad de los sistemas de información que respalda las decisiones de la dirección, y oportunidad de ésta.

### *2.1.2.3 Examen de la Documentación*

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

Lo importante no es revisar una cantidad enorme de documentos, sino las conclusiones que se deriven de esta técnica.

### 2.1.3 *Diagnóstico*

Una vez que se estudió y evaluó la infraestructura administrativa, se procede a suministrar los hallazgos y se señala la interpretación que se hace de ellos, así como los que tienen mayor relevancia, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

#### 2.1.3.1 *Fase Creativa*

Sumados los hallazgos, se procede a:

- a) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que lo rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos.
- b) Precisar la prioridad que debe dársele a los elementos del modelo anterior.
- c) Considerar el costo beneficio del modelo diseñado.

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

#### 2.1.3.2 *Revisión de hallazgos*

El modelo desarrollado en la fase creativa se sujeta a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo, como sigue:

- a) Comparar el esquema con un modelo vigente, y asegurarse de que las diferencias son importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación, y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.

- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados, mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- d) Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
- e) Inter - relacionar los problemas encontrados con los que pudieron haber detectado en otras áreas, y asegurarse de que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas.

#### *2.1.3.3 Elaboración del Informe*

***Comentar el borrador con los involucrados:*** Esto es con el objeto de lograr un doble propósito, asegurarse de que sean hallazgos reales; y que los involucrados coincidan con su existencia, precisamente en la forma en que lo describe el borrador.

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

2.1.3.4 *Informe Definitivo:*

*"Importancia, Naturaleza, Estructura, Evaluación y efecto de los problemas, Responsabilidad y Forma".*

*Importancia:* Es el producto terminado del trabajo realizado por el auditor.

*Naturaleza:* Por la naturaleza de la auditoría operacional, el informe debe tener el enfoque de diagnóstico.

*Estructura:*

- A) Alcance y limitaciones del trabajo
- B) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- C) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

*Evaluación y efecto de los problemas:* Presentación en el informe los efectos de la ineficiencia existente.

*Responsabilidad:* Informar los problemas encontrados y sugerir posibles soluciones.

*Forma:* El resultado de la auditoría se presenta invariablemente por escrito; además es conveniente utilizar otros medios de comunicación (ejemplo, audiovisuales). \*5

\*5 Manual de Auditoría Operativa (Contraloría Interna) 1984.

# Capítulo 3

## Caso práctico

## CAPITULO 3

### 3.1 MARCO DE REFERENCIA

Antes de dar comienzo al trabajo de campo en cuanto a la metodología se refiere, es conveniente mencionar los antecedentes históricos de la empresa en donde se llevará a cabo la implantación de un Sistema de Calidad.

#### \*3.1.1 *Antecedentes Históricos*

Nombre: Mariano Campos Escobedo y Cía.

Fundador: Bartolomé Arista Campos

Fundado en: 1971

Sucesor: Víctor Arista Escobedo

Giro: De servicios.

Tamaño: De tipo pequeña.

Fecha de inicio para la implantación de un sistema de calidad: "Julio de 1996".

Número actual de Empleados: 275\*6

Analizando este breve recordatorio podemos ver que es una empresa con poco tiempo en el mercado, y que ha decidido llevar a cabo la implantación de un sistema de calidad que cumpla con las expectativas que le depara el nuevo milenio, conjuntando tanto al factor humano como al tecnológico, y puedan cumplir sus metas fijadas a corto, mediano y largo plazos, cabe destacar que esta es una empresa que, debido a su forma de operar, por sus actividades y procesos no será fácil lograr implantar la calidad, pero que como parte de este trabajo profesional se tratará de cumplir con ese objetivo, mediante la ayuda de la Auditoría Operativa, pieza clave dentro del enfoque de calidad.

\*6 Mariano Campos y Cía. (Archivo) 1997

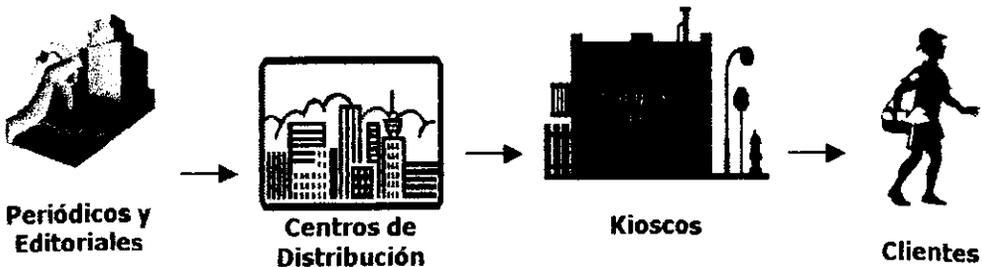
### 3.1.2 Trabajo de Campo

#### (Familiarización)

1. La empresa actualmente cuenta con 1 edificio, y dos locales pequeños, cuenta con 4 carretillas de tipo mediano, con 5 vehículos para transporte (camionetas y minibuses), 10 equipos de computo para todo tipo de servicios, mobiliario y equipo de oficina, mostradores, estanterías, etc.
2. En cuanto a problemas que afectan el giro de la actividad tenemos los siguientes:

- a) **Abasto o surtimiento de productos específicos.**
- b) **Descentralización de la Autoridad.**
- c) **Competencia descontrolada.**

**Abasto o surtimiento de productos específicos:** Este problema afecta en la forma de llevar acabo los procesos al nivel operativo porque, depende de un intermediario, que en este caso son los llamados "Centros de Distribución", y que de acuerdo a la cantidad que mandan a los Kioscos, ya sea de periódico o revista tenemos que resolver nuestras necesidades, en cuanto a las dotaciones que se le da a los clientes, para poder explicar mejor esto, se presenta a continuación el siguiente diagrama:



Como podemos observar son cuatro elementos los que intervienen dentro de este proceso, por lo que...

...para poder definir la problemática de éste asunto es necesario mencionar que la forma en como afecta al giro de la actividad es en cuanto a dotaciones recibidas de los Centros de Distribución, por que nunca mantienen un estándar de dotación de periódicos o revistas, por lo que al mandar de más o de menos, afectan los procesos de distribución, entrega, comercialización y venta.

**Descentralización de la autoridad:** En cuanto a este factor podemos señalar que dentro del Kiosco simplemente existen al rededor de 17 personas que se encuentran al mismo nivel jerárquico, o sea que son jefes, por lo que las órdenes en ocasiones no son tomadas en cuenta o no hay un seguimiento adecuado con respecto a ellas, lo que deriva una mala comunicación en cuanto a niveles ejecutivos y operativos, terminando la información en forma casi inútil para la toma de decisiones cuando llega a la Dirección.

**Competencia descontrolada:** En esta parte no se puede tener un control en cuanto a la competencia, ya que ésta se tiene en los alrededores, el problema aquí, es en la cuestión de que el negocio por obligación y por términos que establece la Sindicato de Voceros junto con los Centros de Distribución se tiene que recibir devolución de periódico y revista que el vocero no pueda vender, por lo que sí un vocero que pertenezca a dicho Kiosco, además de comprar en el mismo Kiosco compra en otro que este en las cercanías, puede meter revista o periódico de devolución de ese Kiosco, ya que no se tiene un control de la mercancía que sale, por que los Centros de Distribución le venden el mismo tipo de producto a todos los demás Kioscos, esta devolución externa afecta en términos de inflación la devolución que los Centros de Distribución solicitan, que al ser incrementada reduce por ende la dotación inicial con la que se surte a los clientes.

3.- En cuanto a los antecedentes encontrados por auditorías realizadas dentro del negocio, se encontraron algunas modificaciones en procesos del área operativa, un programa semi-desarrollado para la difusión de valores empresariales, así como un programa post - fechado de Auditorías de Calidad llevado acabo en el área operativa, y que fue aprobado un mes antes de mi llegada al Kiosco, por el grupo MGC (Mejora General de Calidad y Cía.) que da consultoría externa a la empresa, este programa no se llevo acabo por el saturamiento de trabajo por parte del jefe del departamento de Auditoría interno que tiene el

Kiosco, factor por el cuál fui contratado para llevar acabo dicha labor.

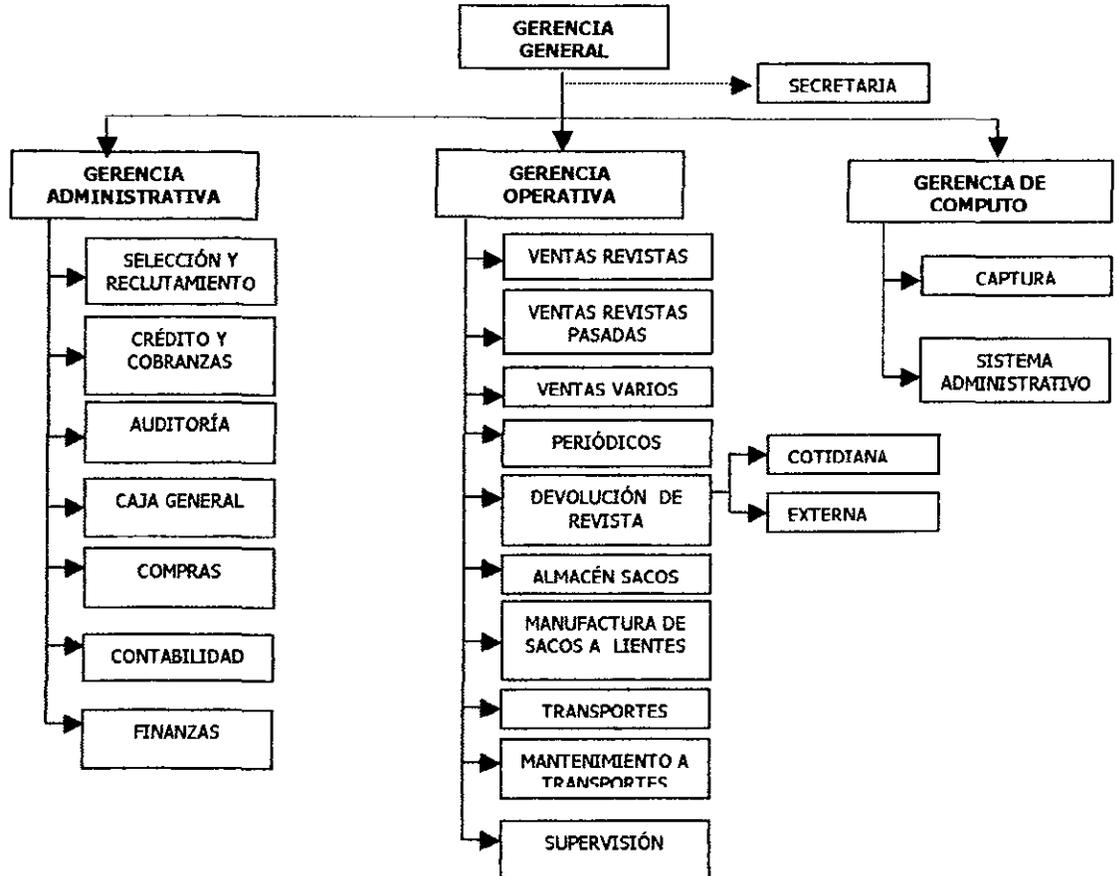
*Estudio Ambiental*

Con lo que respecta a la importancia que para la compañía significa eficientar sus operaciones y con ello abatir costos, es por el hecho de disminuir sus devoluciones, que el vocero venda más, aumentar la cartera de clientes fuertes y grandes, iniciar la apertura de nuevos kioscos o locales comerciales, satisfacer las necesidades requeridas por los clientes, contar con un sistema de calidad que ayude a proporcionar un desarrollo constante e integral de todos los que lo conforman, maximizar la productividad, etc.

Para poder entender lo que en sí conforma a la compañía, se presenta el organigrama original que se desarrolló en el momento en que se conformaron las políticas y procedimientos con fecha de Julio de 1996, ya que hasta antes de esta fecha no se contaba con ningún tipo de documento similar.

## DIRECCIÓN

## A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL \*7



Este organigrama se desarrolló en base primeramente al sistema que se venía manejando, pero que al paso del tiempo se fue modificando, como se puede observar, la descentralización dentro del área operativa es excesiva por lo que los mandos medios se ven en algunas ocasiones relegados por otras áreas, y que además no existen áreas que aquí se describen, ejemplo Finanzas.

\*7 Mariano Campos y Cía. (Archivo) 1997

En cuanto a su reglamentación la forma de operación se basa en los lineamientos establecidos por el Sindicato de Voceros de los Periódicos y Revistas de Madrid, A. C.

Y acerca de la información sobre la resolución a problemas similares de la competencia, los criterios tomados son los mismos, pero a menor escala, sólo hacen referencia a situaciones preponderantes o que por el volumen de información, cartera de clientes, número de empleados los problemas se ven acrecentados.

### *Estudio de la Gestión Administrativa*

Dentro del proceso administrativo tenemos lo siguiente: *Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*

La **Planeación** dentro del negocio la podemos definir de la siguiente manera, "Manual de Políticas y Lineamientos del kiosco", donde se reflejan los parámetros a seguir al igual que los objetivos empresariales y la misión; la **Organización** se define en la estructura básica del negocio o sea la carta organizacional general del negocio, y que esta dividido en una dirección general, y tres gerencias que controlan todas las actividades y operaciones de la compañía, así como el "Manual de Procesos"; la **Integración** que no es otra cosa que el departamento de Personal, incluye al "Manual de Puestos", así como la capacitación, inducción, etc.; en la **Dirección** básicamente dentro del negocio se define la toma de decisiones, la motivación requerida, buena comunicación etc.; y al **Control**, que en sí está reflejado en el departamento de Auditoría Interna y el área de Normatividad, una se encarga de hacer revisiones de carácter contable financiero y la otra de normar, regular, establecer, definir y supervisar, todos y cada uno de los procesos que se lleven acabo, así como políticas establecidas, reglamentos, procurando el buen desempeño de todas las operaciones y actividades que se realicen dentro del kiosco.

*Visita a las Instalaciones*

Durante la primera visita que se realizó a las instalaciones se detectó que las actividades que se realizan dentro del negocio son de tipo personalizado, formal con la mayoría de los clientes, de un trato directo, pero que hasta cierto punto se vuelve demasiado controversial, ya que la relación Cliente-empleado, se distorsiona convirtiéndola en una forma inoperante e inefectiva.

Se observó también que las relaciones entre los mismos empleados no son del todo cordiales, porque el nivel de cultura y educación en la mayoría de los trabajadores al nivel operativo es muy bajo.

### *Investigación y Análisis*

En cuanto a la revisión que se llevó a cabo para saber sobre la eficiencia y efectividad de las operaciones observadas, sólo se tienen los manuales como únicos registros, además que éstos observan en partes incompletas el 70% de los procesos que se ejecutan dentro de la empresa.

Es importante señalar que al hacer las revisiones sobre las operaciones, se detectaron procesos que no figuran dentro de los manuales o que simplemente están fuera de línea, esto hace suponer que los procesos no están bien fundamentados o les falta objetividad, en otras palabras no muestran al proceso tal y como se lleva a cabo.

Dentro del levantamiento de información y hallazgos, se realizó con métodos de obtención de información como: entrevistas informales al personal del área operativa, observación directa en las actividades y revisión de documentos (manuales).

De acuerdo a la planeación, se utilizará un programa calendarizado, observando tiempos y movimientos (eficiencia), tiempo de realización del trabajo (eficacia), así como desviaciones sobre los procesos (no conformidades), tratando de adecuar los itinerarios del trabajo pesado, para que así las revisiones se hagan durante los tiempos muertos o de menos carga en el transcurso del día.

### *Entrevistas*

Todas y cada una de las entrevistas realizadas abarcan solamente el ámbito de las operaciones a que se relaciona el trabajador, se tuvieron en cuenta en su mayoría a los jefes de área, ya que éstos concentran el conocimiento de las actividades generales en un 90%, no se aplicaron cuestionarios muy laboriosos, porque se buscaba determinar posibles fallas dentro de un proceso ya elaborado e instituido, los cuestionamientos ¿Porqué, cómo y para qué?, definirán lineamientos para mejorarlos, procurando ser lo más objetivos posibles, en cuanto a personal administrativo o de primera línea, de igual forma, se llevarán a cabo de manera estructurada a un mismo nivel y utilizando un criterio similar al anterior, pero no igual.

*Evaluación de la Gestión Administrativa*

*Planeación:* Se tomará una situación que se encontró al hacer la revisión del proceso CONT-025/11 del área administrativa, perteneciente al departamento de Contabilidad y que se refiere a préstamos y retiros de caja de ahorro, en donde se modificó el proceso disminuyendo pasos y tomas de decisión en cuanto a préstamos se aduce.

Los préstamos siguiendo la línea del proceso pasaban por manos del Gerente de Operaciones, después por Contabilidad, además de ser sellados y autorizados, lo primero era realizado por la secretaria de Gerente General, y lo segundo por el Gerente General, para después ser llevados de nueva cuenta a Contabilidad para su registro, al hacer la depuración, se eliminó el proceso del sello de la secretaria, Contabilidad los sella y manda para su autorización de forma directa, además de que no todos los préstamos se mandan a dirección para su autorización, por lo que se evita perder tiempo en su autorización.

*Organización:* Al hacer una crítica detallada de la estructura organizacional nos encontramos con lo siguiente:

Dentro de la Gerencia Administrativa se desprenden varios departamentos en un mismo nivel jerárquico, por lo que la autoridad no queda bien definida, esto pasa igual en la Gerencia Operativa, regresando al organigrama de la página 27 se puede observar que no existe un departamento como Finanzas y que a pesar de ello figura dentro del organigrama, así también la secretaria del Gerente General figura con una línea staff, uno de los problemas por los cuáles no se ha podido estructurar bien el organigrama de la empresa, es por que no se ha definido al personal idóneo para ocupar algunos puestos, así como la correcta delegación de autoridad.

*Coordinación:* En el siguiente proceso se muestra un ejemplo de la ínter relación de varios departamentos, el tipo de operaciones que realizan, no es posible definir los niveles jerárquicos, ya que estos se observan dentro de la estructura de la empresa (Organigrama), los ejecutores de las acciones se pueden observar en un organigrama departamental, donde se muestra el puesto, el responsable de dicho puesto, y sus subordinados, este organigrama se podrá ver mas adelante ya que antes de hacer las detecciones no existía y conforme se avanzaba se fue desarrollando.

**MANUAL DE PROCESOS**

**COMPUTO / CAPTURA**

**PROCESO: REVISIÓN PERIÓDICO**

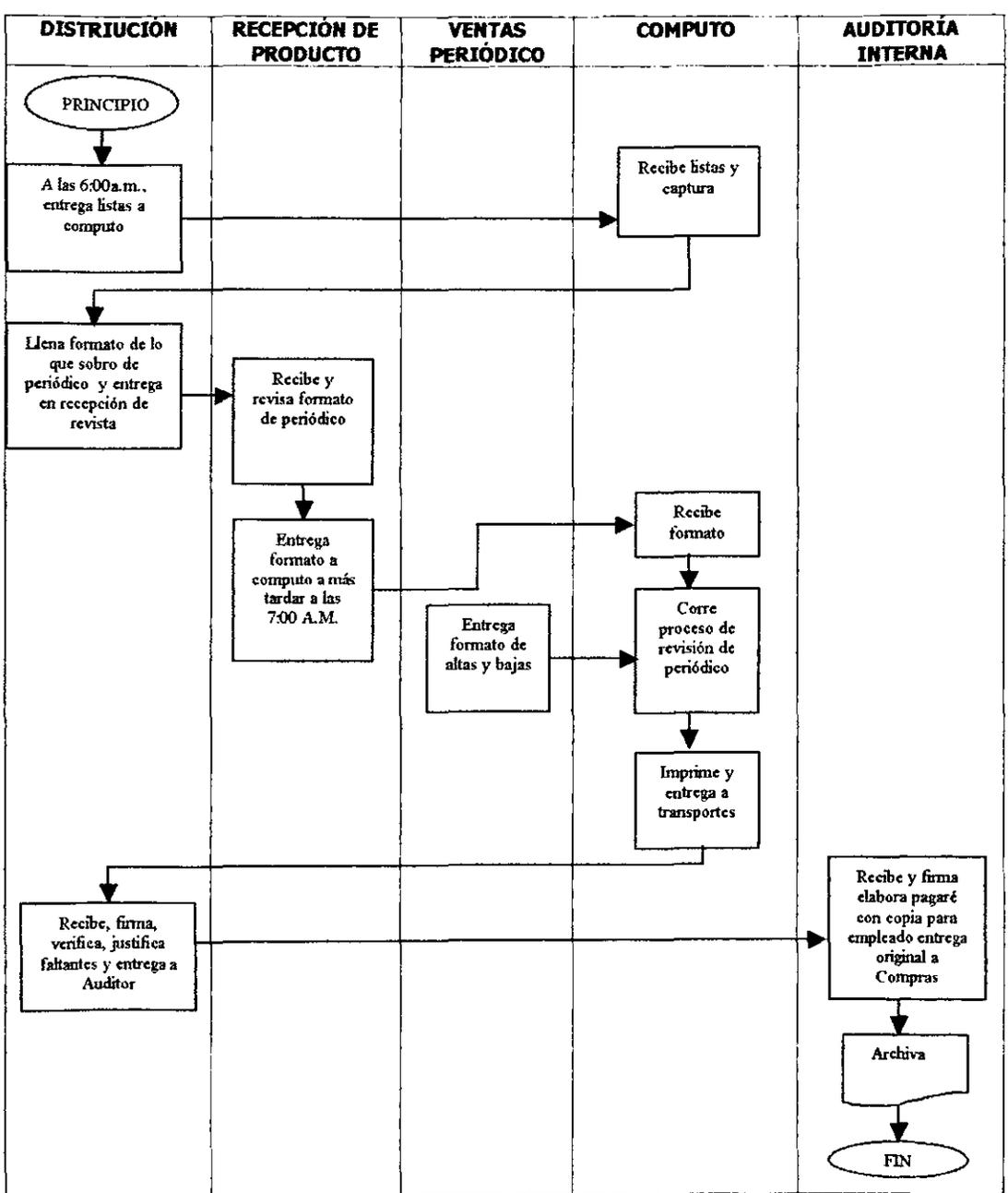
FECHA EN VIGOR:

SUBSTITUYE A: DE FECHA:

CLAVE / VERSIÓN: SCC06

PAGINA 1 DE 1

\*8



\*8 Marlano Campos y Cia. (Manual de procesos) 1997.

*Dirección:* La información que hasta antes de la implantación de los manuales de procesos y políticas, era de carácter informal, ya que la forma de transmitirla era por entrevistas personales de jefes que tuvieran problemas en sus respectivas áreas las hacían presentes ante el Gerente General directamente, tratando este de resolver los problemas que estuvieran a su alcance en ese momento (centralización de autoridad).

A raíz del inicio en la elaboración de manuales y factores concernientes a calidad en Julio de 1996 se crearon juntas de Calidad, y juntas de Gerencias, las primeras se integraban por el Gerente General, el representante de las Relaciones Públicas, los Gerentes de cada área, el jefe del área de Captura, el jefe de Auditoría, el jefe de los Almacenes, y Grupo MGC (Asesoría externa de Calidad), y que a partir de Julio de 1997, se integro el jefe de Normatividad y dándose de baja al jefe de Almacenes.

Las juntas de Gerencias se integraban por el Gerente General, los Gerentes de área y el jefe de captura, actualmente también participa el jefe de Auditoría y el jefe de Normatividad.

Podemos decir que gracias a este tipo de juntas, los problemas que se detectaban o que ya tenían indicios de existencia y propagación tiempo atrás se analizaban se proponían soluciones dando un lapso de tiempo pertinente para su corrección al o los responsables de las acciones ejecutadas, y que hoy en día es el área de Normatividad quien se asegura que los responsables estén cumpliendo con los acuerdos y compromisos adquiridos en dichas juntas. Entre los acuerdos y compromisos, se establecen según sea el caso, políticas o reglamentos para acatar ciertas disposiciones, resolver conflictos y desarrollar nuevos procesos.

*Examen de la Documentación*

Para llevar este paso se revisaron los siguientes documentos:

- ✓ Manual de Políticas y Lineamientos
- ✓ Manual de Procesos
- ✓ Manual de Puestos
- ✓ Reglamento interno del Kiosco

\*El Manual de Políticas y Lineamientos implantado en Junio de 1996 y que ha Junio de 1997 observaba lo siguiente:

- Una Carta Organizacional (organigrama)
- Cinco políticas corporativas
- La Misión y Visión
- Cuatro valores
- 115 políticas comprendidas en 32 bloques de tres Gerencias.

Este manual fue aceptado, autorizado e introducido el 21 de Julio de 1996, según lo acordado en la junta de calidad con fecha de 17 de Julio de ese mismo año.

El manual de procesos al igual que el de políticas observaba hasta el 12 de Junio de 1997 lo siguiente:

Cuatro bloques que son:

- a) Dirección, conformado por un proceso en un departamento.
- b) Administración, conformado por 34 procesos en 6 departamentos.
- c) Sistemas, conformado por 12 procesos en tres departamentos.
- d) Operaciones, conformado por 21 procesos en ocho departamentos.

También se revisó el manual de puestos que conformaba lo siguiente:

Cuatro bloques que definen 27 puestos divididos de la siguientes manera:

- Dirección / Tres puestos con cuatro plazas
- Administración / Once puestos con 32 plazas
- Operaciones / Nueve puestos con 47 plazas
- Computo / Cuatro puestos con ocho plazas

Dentro de la revisión al reglamento interno del kiosco se vio lo siguiente:

- 5 Capítulos
- 52 Puntos tratados
- 43 Incisos \*9

**\*9 Mariano Campos y Cía. (Archivo y Manuales) 1997.**

### *Diagnóstico*

Al haber terminado la revisión general a toda la estructura administrativa, se detecto como falla o fallas notorias de eficiencia:

1. El lenguaje utilizado por el personal operativo, tanto entre compañeros como con clientes
2. Falta de formalidad en la recepción y entrega de información
3. Poca limpieza en todas las áreas de trabajo
4. El servicio al cliente y...
5. Mala coordinación de los tiempos y movimientos sobre actividades y procesos.

En este caso solamente se mencionan problemáticas globales, al determinar y elaborar las auditorías de calidad se especificarán cada uno de los problemas detectados mediante las revisiones hechas por el área de Normatividad.

A continuación se presentará un programa elaborado para aplicar las auditorías operativas que se establecen en la implantación del Sistema de Calidad.

### *Fase Creativa*

#### **Auditorías Operativas.**

Para conocer de forma objetiva el grado de cumplimiento de todas las políticas y procesos, con respecto a lo establecido en los manuales correspondientes, Grupo MGC solicita a la Gerencia Administrativa, del "Kiosco Mariano Campos Escobedo", que supervise al área de Normatividad en el levantamiento de las Auditorías de Calidad de acuerdo al plan anexo. Esto es de suma importancia, ya que este conocimiento permitirá definir, en función a las no-conformidades detectadas, las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes.

a) A partir de este punto, se debe establecer un seguimiento permanente que asegure el cumplimiento de dichas acciones, evitando en la medida de lo posible, la repetición de las anomalías detectadas. Al término de cada una de las auditorías aplicadas, el auditor deberá presentar:

- Efectuar una reunión de presentación de los resultados de la Auditoría con el responsable del área auditada, presentando un informe provisional con los resultados que contenga el conjunto de notas y evidencias perfectamente documentadas, entre las que figuran las observaciones, no-conformidades y aspectos destacables. En caso de que las evidencias no sean aceptadas por el área auditada, se someterán a debate, al término, se llegará a un acuerdo sobre las acciones correctivas convenientes, estableciendo fechas para su corrección, firmando ambas partes de conformidad el informe.
- Informe final de la Auditoría, tomando en consideración todas las anotaciones hechas a lo largo del proceso de aplicación. Dicho informe deberá contener todas las conclusiones y acuerdos alcanzados a partir del informe provisional, después de haber sido presentado el auditado.

Este plan establece abarcar en tres etapas cada una de las Gerencias que conforman a la estructura de la compañía, empezando con la Gerencia de Operativa.

**\* PROGRAMA DE AUDITORÍA EN LA GERENCIA OPERATIVA.**

DEPARTAMENTOS	PUNTOS A AUDITAR		FECHA	ELABORACIÓN DEL INFORME	ENTREGA DE RESULTADOS
	POLÍTICAS	PROCESOS			
<b>SACOS DE REVISTA</b>	V/I.22.8	SAC-021/22	MAYO 19 JULIO 22	MAYO 20	MAYO 21 JULIO 20
<b>TRANSPORTES</b>	V/I.22.4	TRAN-031/22 TRAN-032/22 TRAN-033/22	MAYO 22-23 JULIO 18	MAYO 25	MAYO 26 JULIO 20
<b>ALMACÉN DE PICOS</b>	V/I.22.7 V/I.22.7	BPTC-011/22 BPTC-012/22	MAYO 27 JULIO 17	MAYO 28	MAYO 29 JULIO 20
<b>REVISTA</b>	V/I.22.2	REV-081/22 REV-082/22	MAYO 30 JULIO 23	JUNIO 1	JUNIO 2 JULIO 24
<b>VENTAS VARIOS</b>	V/I.22.5	VAR-091/22 VAR-092/22	JUNIO 3 JULIO 24	JUNIO 4	JUNIO 5 JULIO 27
<b>DEVOLUCIÓN DE PEDIDOS</b>	V/I.22.1	DEV-041/22 DEV-042/22	JUNIO 6-8 JULIO 27	JUNIO 9	JUNIO 10 JULIO 28
<b>VENTAS PERIÓDICOS</b>		PER-071/22 PER-072/22	JUNIO 11 JULIO 28	JUNIO 12	JUNIO 15 JULIO 29
<b>ALMACENES GENERALES</b>	V/I.22.3	ALM-051/22 ALM-052/22	JUNIO 14 JULIO 28	JUNIO 17	JUNIO 18 JULIO 30
<b>GERENCIA OPERATIVA</b>	V/I.22.6	COOR-061/22 COOR-062/22 COOR-063/22	JUNIO 19-20 JULIO 29	JUNIO 22	JUNIO 23 AGOSTO 3

Las fechas marcadas con rojo son en las que se llevaron acabo las auditorías de calidad y la entrega de los informes correspondientes, ya que hubo un retraso por el cambio de puestos de los jefes de Auditoría y Normatividad, este último encargado de llevar acabo esta labor, además de coordinar a la Comisión de Valores del programa "Valores ISO-9000", el cuál comprende cuatro puntos principales que son: Difusión, Supervisión, Corrección y Seguimiento, y que fue planeado a desarrollarse en dos etapas y que actualmente a partir de Julio de 1997 se conforma por tres etapas.

En los dos programas siguientes no aparecen fechas marcadas en rojo, ya que las auditorías se realizaron en el tiempo previsto por el área de Normatividad a partir del 4 de Agosto de 1997.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA EN LA GERENCIA  
ADMINISTRATIVA.**

DEPARTAMENTO	PUNTOS A AUDITAR		FECHA AUDITORÍA	ELABORACIÓN INFORME	ENTREGA INFORME
	POLÍTICAS	PROCESOS			
<b>CAJA GENERAL</b>	V/II.11.8	CAJ-011/11 CAJ-012/11 CAJ-013/11	4 AGOSTO	5 AGOSTO	11 AGOSTO
<b>CONTABILIDAD</b>	V/II.11.3 V/II.11.3	CONT-021/11 CONT-022/11 CONT-023/11 CONT-024/11 CONT-025/11 CONT-026/11 CONT-027/11	5 AGOSTO	7 AGOSTO	11 AGOSTO
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	V/II.11.7 V/II.11.7 V/II.11.7 V/II.11.7 V/II.11.7	ADM-031/11 ADM-032/11 ADM-033/11 ADM-034/11 ADM-035/11 ADM-036/11 ADM-037/11 ADM-038/11	7 AGOSTO	10 AGOSTO	11 AGOSTO
<b>SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	V/II.11.6 V/II.11.6 V/II.11.6 V/II.11.6	SR-081/11 SR-082/11 SR-083/11 SR-084/11 SR-085/11 SR-086/11 SR-087/11 SR-088/11 SR-089/11 SR-0810/11	10 AGOSTO	12 AGOSTO	18 AGOSTO
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	V/II.11.4 V/II.11.4 V/II.11.4	AUD-091/11 AUD-092/11 AUD-093/11	13 AGOSTO	14 AGOSTO	18 AGOSTO
<b>COMPRAS</b>	V/II.11.5	COM-071/11 COM-072/11 COM-073/11 COM-074/11 COM-075/11	15 AGOSTO	17 AGOSTO	18 AGOSTO
<b>VIGILANCIA</b>	V/II.11.2	VIG-061/11	18 AGOSTO	18 AGOSTO	21 AGOSTO
<b>SERVICIO MÉDICO</b>	V/II.11.1	SM-051/11 SM-052/11 SM-053/11 SM-054/11 SM-055/11 SM-056/11	18 AGOSTO	19 AGOSTO	21 AGOSTO
<b>NORMATIVIDAD</b>		NOR-044/11	19 AGOSTO	20 AGOSTO	21 AGOSTO

**PROGRAMA DE AUDITORÍA EN LA GERENCIA DE SISTEMAS DE COMPUTO.**

DEPARTAMENTO	PUNTOS A AUDITAR		ELABORACIÓN INFORME	ENTREGA INFORME
	POLÍTICAS	PROCESOS		
CAPTURA	V/III.33.1	CAP-021/33	31 AGOSTO	3 SEP
	V/III.33.1	CAP-022/33	1 SEP	3 SEP
	V/III.33.1	CAP-023/33	2 SEP	8 SEP
		CAP-024/33	3 SEP	8 SEP
		CAP-025/33	4 SEP	8 SEP
		CAP-026/33	5 SEP	10 SEP
		CAP-027/33	7 SEP	10 SEP
	V/III.33.1		8 SEP	10 SEP
	V/III.33.1			
	V/III.33.1		9 SEP	15 SEP
COMPUTO	V/III.33.2	COM-011/33	10 SEP	15 SEP
	V/III.33.2			
	V/III.33.2			
	V/III.33.2	COM-012/33	11 SEP	15 SEP
	V/III.33.2	COM-013/33	14 SEP	16 SEP
	V/III.33.2	COM-014/33	15 SEP	22 SEP
	V/III.33.2	COM-015/33	16 SEP	22 SEP
	V/III.33.2	COM-016/33	18 SEP	22 SEP
	V/III.33.2	COM-017/33	21 SEP	24 SEP
	V/III.33.2			
	V/III.33.2	COM-018/33	22 SEP	24 SEP
	V/III.33.2			
	V/III.33.2	COM-019/33	23 SEP	29 SEP
V/III.33.2	COM-110/33	24 SEP	28 SEP	

\*10

b) La prioridad se enfocará en la Gerencia Operativa, ya que es ahí donde se desarrolla la parte principal de las actividades que sostienen a la compañía.

c) Reducción de horas / hombre, mejoras en el servicio, especialización del trabajo, etc.

Después de haber presentado los programas de trabajo correspondientes a todas las Gerencias, y las prioridades a seguir se procederá al levantamiento de auditorías, así como sus respectivos informes.

# Capítulo 4

## Desarrollo

## CAPITULO 4

*Revisión de Hallazgos:*

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

21/Julio/97

### *Informe de Auditoría Operativa*

Area Auditada:

Sacos de Revista (Fabricación de Sacos)

Responsable del área:

Sr. Eulalio Narvate.

### **Observaciones**

*Políticas que no se cumplen:*

*V/I.22.8 Empaquetado*

❑ Se observó que en el momento de procesar los sacos, no se tiene el suficiente cuidado por lo que la revista se maltrata bastante.

*V/I.22.8 Almacenamiento*

❑ Se observó que igualmente se tiene poco cuidado en el traslado de los sacos de revista.

*V/I.22.8 Zona de chequeo*

❑ Se observó que no siempre se respetan las áreas que ocupan los clientes durante la revisión.

*V/I.22.8 Entrega*

❑ Se observó que no se cuenta con mecanismos que establezcan la manera de atender a los clientes con amabilidad y respeto.

*V/I.22.8 Supervisión*

❑ Se detectó que el encargado del área no asigna mesas para cada uno de los voceros y que en una observación especial al auditar el área se detectó que por la manera de trabajar del personal no se puede establecer un mecanismo de seguridad confiable que pueda restringir un área en general o específica, ya que cualquier persona tiene fácil acceso sin que nadie controle esta actividad.

A) En una observación especial se detectó que los voceros piden en ocasiones algún tipo de revista especial que ya es pasada y que no esta contemplado dentro de los procesos y que al terminar este, se procede a seguir el armado de sacos para el día siguiente.

B) Se observó que la limpieza dentro del área no es constante, y que las áreas tanto de elaboración como de entrega no están bien limitadas, ya que algunos clientes penetran en áreas restringidas a tomar su revista.

### **Recomendaciones y Sugerencias**

#### **V/I.22.8 Empaquetado**

- Recomendar al encargado para que se tenga más cuidado con todos los sacos que lleguen al área, tanto en su manufactura como en su distribución.

#### **V/I.22.8 Almacenamiento**

- IDEM.

#### **V/I.22.8 Zona de chequeo**

- Recomendar la modificación del espacio asignado a cada vocero respetando y marcando límites.

#### **V/I.22.8 Entrega**

- Establecer los mecanismos adecuados como señalamientos, buzones, letreros o avisos en donde se especifiquen la forma de dar un mejor servicio al cliente.

#### **V/I.22.8 Supervisión**

- Checar porque el encargado no asigna las zonas para los voceros y proponer la creación de una nueva política que regule o norme el acceso a las áreas de trabajo.

A) Como sugerencia elaborar un proceso que regule esta actividad (Pedidos especiales de revista pasada) junto con una política que lo norme.

B) Se sugiere limitar las áreas de elaboración y distribución con franjas y líneas que sean fácilmente distinguibles por los clientes como por los voceros y además mantenga siempre limpia el área de trabajo colocando un deposito práctico para la basura.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

Mariano Campos Escobedo y Cía.

22/Julio/97

## Informe de Auditoría Operativa

Área Auditada:  
Revista (Venta de revista)  
Responsable del área:  
Sr. Nicandro Godínez.

### Observaciones

#### *Políticas que no se cumplen:*

##### *V/I.22.2 Registro de productos*

☒ Se detectó que dentro del sistema de catálogo de revistas, algunos códigos o ediciones son iguales para revistas diferentes, por lo que al hacer el registro se incurre en errores de marcado imputados siempre al encargado de esa área.

##### *V/I.22.2 Exhibición de productos*

☒ Se observó que no toda la mercancía es puesta a la vista de los voceros, por que el mostrador solamente puede tener revistas de un solo tamaño.

##### *V/I.22.2 Entrega de productos*

☒ Al igual que en almacén de picos se observó que la revista que se vende, se pone en el mostrador al alcance del vocero, y que al entregarla, no hay la suficiente atención por parte de la persona del mostrador para entregarla.

##### *V/I.22.2 Limpieza*

☒ Al igual que en Almacén de Picos, se observó que no todo el tiempo se mantiene limpio el lugar por la gran cantidad de papel que se tira constantemente y que es el desecho de las envolturas de sacos que envía el área de Sacos de revista.

A) Se observó que las relaciones entre las áreas de Revista y Captura no son cordiales, ya que presentan ciertos roces y conflictos, por parte de los dos encargados.

B) Se detectó también que en algunos procesos dentro del área de Revista no se firman constantemente los formatos establecidos para ello (vales de acarreo), tanto por descuido como por negligencia del encargado lo que hace retrasar el trabajo.

C) En uno de los procesos de la página 3 de 5 se detectó que son dos copias de cada documento y no tres, en la página 4 de 5 se detectó que en uno de los procesos de Revista donde - se revisa y cobra a clientes faltantes -, se lleva a cabo un día después, por lo que a la hora de hacer su revisión Auditoría, encuentra muchos faltantes que son cargados o se hace un vale a cuenta del encargado del área.

D) Se detectó que en uno de los procesos de Auditoría, en la entrega de pagaré por concepto de faltante se debe emitir una copia para el deudor, y que no lo refleja así el proceso.

E) Se observó que dentro del área la carga de trabajo se le confiere solamente a dos personas siendo que deberían de ser cinco, por lo que la realización del trabajo es muy lenta y provoca el caer constantemente en muchos errores.

F) Como observación especial no hay una política que norme o regule la entrada de personas a áreas restringidas dentro de esta área, en especial por ser un punto de venta donde cualquiera tiene fácil acceso a la mercancía.

## **Recomendaciones y Sugerencias**

### **V/I.22.2 Registro de productos**

- ❏ Se sugiere modificar estos códigos o ediciones similares para reducir los errores cometidos en el registro de mercancía.

### **V/I.22.2 Exhibición de productos**

- ❏ Decir al encargado del área que ponga toda la revista en el aparador de tal manera que pueda ser exhibida, y solicitar a la Gerencia Operativa se les cambie el aparador de revistas actual por uno más adecuado.

### **V/I.22.2 Entrega de productos**

- ❏ Dejar de poner la revista que solicitó el cliente en el mostrador, para que al regresar el cliente sólo se la pueda llevar solicitándola al encargado y mostrando su ticket sellado.

### **V/I.22.2 Limpieza**

- ❏ Se debe modificar el área de venta para colocar en lugar específico un bote o tambor para tirar la basura ahí y no en el piso.

A) Se recomienda que la labor de los encargados del comité de valores empresariales sea más intensa, además de hablar con los responsables de las áreas para que en la medida de lo posible se reduzca este tipo de conflictos.

B) Decir al encargado que es obligación firmar los formatos a tiempo y no después de un proceso, cualquiera que sea este.

C) Se recomienda conformar dentro de los procesos en los que haga falta las copias correspondientes, y hacer que los encargados las saquen para su control.

D) Con respecto a los cobros de revista que se hacen un día después, tratar de hacerlo el mismo día, reconvenir a los clientes de que sólo se efectuaran dentro de cierto límite para ya no involucrar al encargado de esta área.

E) Se debe considerar siempre en un reemplazo de apoyo inmediato en las áreas que así lo requieran, para evitar cargas de trabajo innecesarias por la falta de personal.

F) Se recomienda que la política que hace falta para regular las actividades dentro de las áreas se proponga y sea esta para toda la empresa.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*23/Julio/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Varios (Ventas Varios /Devolución Varios)

Responsable del área:

Sr. Javier Torrado.

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/I.22.5 Exhibición de productos varios*

Se observó que no toda la mercancía es exhibida.

- A) Se detectó que dentro del proceso en el área Operativa, no se especifica la forma en que se solicita al despacho la mercancía que ya no se tiene en existencia y que el cliente solicita en ese momento.
- B) Se detectó que en ocasiones por la carga de trabajo el encargado no siempre se encuentra dentro de su área de trabajo.
- C) Se detectó que no hay un proceso definido para hacer la devolución externa y que además en el momento de recibir la devolución externa no va acompañada del formato correspondiente para su revisión inmediata por lo que se hace después de recibida la mercancía.
- D) Se observó que el encargado de Varios dentro del proceso de devolución de Varios área devolución, no firma de recibido la hoja de devolución, y también se detectó que ya no se hacen anotaciones en la libreta de control que lleva el encargado tanto de la devolución cotidiana como la externa.

### **Recomendaciones y Sugerencias**

#### **V/I.22.5 Exhibición de productos varios**

- I** Se sugiere decir al encargado que coloque toda la mercancía que haga falta en el mostrador.
- A) Se deben hacer los procesos o diagramas correspondientes que especifiquen esta situación.
  - B) Que el encargado ponga mas atención al mostrador, sin quedar éste sin supervisión alguna.
  - C) Se debe definir el proceso de devolución externa dentro del manual, y además de que es obligación del encargado pedir el formato en ese momento para la revisión de la devolución externa.
  - D) Es obligación del encargado firmar la forma de devolución cotidiana para cualquier aclaración, y que deberá de llevar de hoy en adelante esa libreta control con un formato específico para su revisión posterior por el área correspondiente.

---

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

---

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

---

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*26/Julio/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Devolución (Devolución Cotidiana y Externa /Devolución Periódico)

Responsable del área:

Sr. Simón Lizarazu Resucitado.

### ***Observaciones***

*Las políticas establecidas en este departamento se cumplen en su totalidad, sólo se presenta en este informe datos concernientes en cuanto a Calidad y Servicio, así como procesos que no están definidos dentro del manual.*

A) En una observación especial se detectó que se realiza un proceso que no se determina dentro del manual, y que involucra tanto al área de contabilidad como al área de devolución. Este proceso es llamado como (Captura de Factura y Notas de Crédito de Proveedores).

B) Se observó que la limpieza a ciertas horas y en ciertas áreas no es constante, en cuanto a Calidad se refiere, el trato amable, la cortesía, la buena comunicación se ven relegadas de toda acción, por lo que el departamento en general cumple con el trabajo y no así con el servicio de calidad que el cliente merece.

C) También se observó que en los formatos de devolución externa el encargado permite que se hagan más de 10 devoluciones como lo establece el formato apuntándolas por atrás del mismo.

### **Recomendaciones y Sugerencias**

A) Como sugerencia, elaborar un proceso que regule esta actividad (Captura de factura y notas de crédito a proveedores), si no es competencia del área que lo realiza, turnarlo al área que debe por obligación llevarlo a cabo, para no incurrir en cargas de trabajo excesivas o inadecuadas.

B) Se sugiere que el comité de valores ponga especial atención a este departamento, tratar en lo posible de que el jefe de esta área ponga en práctica los valores empresariales, Servicio, Calidad, Respeto, Lealtad, etc. para así evitar en lo posible el trastorno del clima de trabajo que se lleva a cabo.

C) Preguntar al jefe del área Sr. Simón Lizarazu porque se permite esta situación, y pedir que se corrija.

---

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

---

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

---

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*28/Julio/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Almacenes Generales(Entrada de productos /Devolución total)

Responsable del área:

Sr. Gonzalo Escamilla.

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/I.22.3 Movimiento de productos*

☐ Se observó que no siempre son utilizados los parámetros establecidos por Computo.

*V/I.22.3 Seguridad*

☐ Se observó que al igual que otras áreas en devolución total no hay una reja que limite esta área.

A) En una observación especial se detectó que se realiza un proceso que contempla la separación de la devolución externa y entrega a las respectivas áreas.

B) Se observó que el encargado del almacén Sr. Gatilla no firma el reporte de devolución de sacos que manda el almacén de picos (Sr. Rodrigo), y que además al entregar los listados comete muchas equivocaciones por lo que al pasar la información a captura se incurre en desviaciones que afectan los informes de inventarios.

C) Se detectó que en las listas de devolución a los Centros de Distribución a veces no es la distribución real, porque los Centros no lo registraron bien o porque puede ser un error de captura.

D) Se detectó que en el formato de entrega de revista pasada (Departamento de devolución) se pide la firma de la captura de contabilidad, siendo que, el que captura la información es el encargado del Almacén de Sacos.

### **Recomendaciones y Sugerencias**

#### **V/I.22.3 Movimiento de productos**

- Recomendar al encargado que cumpla siempre en su momento con el registro de entradas y salidas de los almacenes a su cargo.

#### **V/I.22.3 Seguridad**

- Recomendar que se ponga un dispositivo de seguridad que impida un acceso fácil a éstas áreas.

- A) Como sugerencia elaborar un proceso que regule esta actividad (Devolución externa) junto con una política que lo norme.
- B) Es obligación del encargado firmar los reportes que le envíen todas las áreas en que tenga injerencia, y poner a una persona indicada que haga el recuento de la revista que va al área de Almacén.
- C) Se sugiere que si los errores están dentro de nuestra competencia arreglarlos.
- D) Ver porqué se solicita esta firma y si no quitarla del formato.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*27/Julio/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Venta Periódico (Venta Periódico /Pagos y Cobros por Diferenciación)

Responsable del área:

Sr. Gustavo Garbilla.

### ***Observaciones***

*Dentro del área auditada, no se hicieron referencias a políticas que no se cumplen, porque simplemente no las hay.*

A) Se observó que la limpieza en el área no es constante.

B) Se detectó que cuando el sobrante del periódico que queda para la venta se acaba, el Gerente de operaciones le autoriza a ciertos clientes (voceros), les firma su ticket de compra y van a venta de periódico para recoger ese periódico del que ya no se tiene ejemplar alguno en ese momento, entonces el encargado (Sr. Garbilla) en ocasiones se ve obligado a salir de su área en ese momento para conseguirles el periódico, una de las formas en que consigue el periódico el Sr. Garbilla es ir a distribución y rebajar los sacos armados para después regresar y entregarlos a los voceros.

C) Se observó que no está contemplado el proceso que se hace cuando distribución pasa sacos no recogidos y sobrantes de periódicos cuando se termina el armado de los sacos (periódico). Así como también se detectó que el encargado del área lleva un formato donde se anota el sobrante del periódico que al final de la jornada el encargado de distribución Sr. Juan López ajusta y apunta en una libreta para su control que luego firma el Sr. Garbilla.

***Recomendaciones y Sugerencias***

- A) Se sugiere hacer que el encargado verifique que los empleados tiren menos basura en el suelo, tratando de tener siempre limpia el área de trabajo colocando un deposito práctico para la basura.
- B) Preguntar al Gerente Operativo porqué se da esta situación, o en su defecto, establecer una política en donde sea prohibido eso.
- C) Elaborar un proceso adecuado al área e insertarlo dentro de los manuales para su control.

---

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

---

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

---

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*30/Julio/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Coordinación de Operaciones (Altas Voceros /Cambio Dotación Periódico y Revista /Autorización Entrega Productos)

Responsable del área:

Sr. Ramiro Cordero Sumaya.

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/1.22.6 Crédito Clientes*

☒ Se observó que se siguen otorgando créditos a los voceadores en sus notas.

*V/1.22.6 Dotación de productos*

☒ Se observó que no se respetan los horarios indicados en la política.

*V/1.22.6 Distribución de necesidades*

☒ Se observó que las modificaciones de dotación de periódico no son notificadas de forma inmediata.

*V/1.22.6 Registro de nuevos clientes*

☒ Se detectó que el encargado del área no tiene un programa de mkt, para el registro de nuevos clientes potenciales, planteando una política de que sólo se podrá recibir aquellos clientes que tengan una venta mayor a 1000.00 pesos diarios para hacerlos permanentes.

A) Se detectó que la oficina del encargado en ocasiones se queda sola sin que nadie este ahí para atender al público.

B) Se observó que el Sr. Cordero les otorga prestamos a los clientes para que realicen sus compras, ya sea que él haga un pequeño vale y lo pida a la caja prestado o lo financie el mismo.

C) Se detectó que el Sr. Cordero da la orden de conseguir el periódico, por lo que manda a su auxiliar a rebajar ciertos sacos para atender a ciertos clientes

D) Se detectó que el Sr. Cordero en ocasiones manda a comprar revista que en ocasiones el cliente le solicita, la cual compra en otro expendio con dinero suyo o prestado, se la lleva al cliente, este la recibe y se va, pero si este ya se fue, se la carga a su cuenta, con el Sr. Nicandro.

E) Se observó que el Sr. Cordero ocupa muchos papelitos o vales, ya que no cuenta o no utiliza los formatos establecidos para llevar acabo su labor, en especial con compras y con servicio al cliente.

F) Se observó que el Sr. Cordero autoriza cheques a voceros, pero no tiene o no lleva una relación de aquellos clientes a los cuales ya se les han rebotado cierta cantidad de cheques.

G) Se detectó que el Sr. Cordero sigue autorizando actividades que están fuera de tiempo, también no solicita los reportes de las áreas a su cargo en las horas establecidas, por lo que el trabajo a veces se retrasa.

## **Recomendaciones y Sugerencias**

### **V/I.22.1 Crédito Clientes**

- Se recomienda cambiar la política de crédito modificándola o simplemente eliminándola.

### **V/I.22.7 Dotación de productos**

- Se debe hacer respetar todos los horarios establecidos por las políticas o eliminar estas políticas.

### **V/I.22.8 Distribución de necesidades**

- Se recomienda que si se hace algún cambio de dotación de necesidades sea reportado a la brevedad posible.

### **V/I.22.12 Registro de nuevos clientes**

- Es obligación del encargado hacer un plan de mkt. que cumpla con los objetivos establecidos, si es necesario crear una política que establezca márgenes para el registro de nuevos clientes.

A) Asignar a alguien de tal manera que nunca se quede sola esta área.

B) Se sugiere que se dejen de hacer préstamos a cualquier tipo de cliente que no sea contemplado por las políticas establecidas.

C) Se recomienda dejar de hacer rebajos directos en los sacos ya sean de periódico o revista.

D) Se recomienda que si este proceso es común realizarlo, se adecue un proceso para formalizarlo y si no eliminarlo por completo.

E) Se recomienda utilice los formatos que tiene a su disposición y si no solicitar se le hagan formatos adecuados a sus necesidades.

F) Se hace la sugerencia de que el departamento de Contabilidad le haga la relación, si es que no la tiene.

G) Se recomienda que deje de autorizar actividades que ya estén fuera de tiempo, sólo por complacer a algunos clientes, y sólo lo hará en caso de ser muy necesario

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

Después de realizadas las Auditorías en la Gerencia Operativa se obtuvo lo siguiente:

\*Memorando realizado el 4 de Agosto de 1997.



***Mariano Campos Escobedo y Cía.***

Para: Sr. Ramiro Cordero Sumaya  
Gerente de Operativo.

De: Sr. Armando González Pereyra  
Normatividad.

Asunto: Auditorías de Calidad.

Se manifiesta la presente para hacer de su conocimiento que se llevaron acabo las auditorias operativas en todas las áreas de la Gerencia Operativa del Kiosco Mariano Campos, por lo que el área de Normatividad solicita a esta gerencia supervise las áreas auditadas para que sean corregidas las desviaciones encontradas (se anexa hoja 1), a partir de este punto se establecerá un seguimiento permanente que asegure el cumplimiento de dichas acciones, evitando en la medida de lo posible la repetición de las anomalías detectadas.

Atte.  
Sr. Armando González Pereyra  
Normatividad

Sr. Ramiro Cordero Sumaya  
Operaciones

c.c.p. Sr. Guillermo Ponce de León.  
c.c.p. Miguel Luna Carreño

*Desviaciones Detectadas**Áreas donde se localiza*

Maltrato a sacos de revista  
 Poca limpieza del área de trabajo  
 Acceso de clientes en áreas restringidas

Área de Sacos

No se exhibe toda la revista en el panel  
 Descuido en la entrega de productos  
 Poca limpieza del área de trabajo  
 No hay firmas de documentos a tiempo  
 Entrega de productos sin elaboración de ticket  
 Acceso de clientes en áreas restringidas

Revista

Falta de exhibición de productos  
 Ausencia del encargado en su área de trabajo  
 No hay firmas en ciertos documentos de entrega

Venta Varios

Falta de limpieza en horas pico  
 Falta de aplicación de algunos valores  
 Llenado incorrecto de las notas de devolución externa

Devoluciones

Poca limpieza del área de trabajo  
 Capamiento de algunos sacos de periódicos

Venta de periódico

Falta de atn. del encargado para el conteo de revista  
 Falta de limitación en ciertas áreas restringidas  
 Falta de firmas en algunos reportes

Almacén

Notificación a tiempo de la información obtenida.  
 Otorgamiento de prestamos inadecuados  
 Ordenamiento en la mutilación de sacos  
 Compra de revista de forma inadecuada  
 Informalidad en la obtención y traslado de información

Gerencia Operativa

\*11

a) Continuando con la aplicación de las Auditorías, se presentan a continuación las correspondientes al área de Administración.

\*11 Marlano Campos y Cía. (Archivo) 1997.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*4/Agosto/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Caja General (Reintegro fijo / Pago y abono a saldos de clientes /Corte de caja)

Responsable del área:

Sra. Laura Capetillo Rojas

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/II.11.8 Seguridad*

■ Se observó que el área de Auditoría no realiza la revisión que tiene a su cargo de verificar que no se conserven valores o efectivo, que tampoco se cumple por que siempre se mantiene un fondo fijo en la caja principal.

A) En una observación especial se detectó que dentro del área de caja principal se llevan acabo dos procesos, uno que es el de caja de punto de venta, y el otro de caja de ahorro que se contemplan en otros procesos, siendo que pertenecen o competen al área de cajas.

B) Se observó que dos kioscos que no pertenecen a la compañía (Ortiz y Barrera), llevan su efectivo al kiosco de Campos para que la cajera principal se los reciba y en ocasiones se los cuente y entregue, esto ocurre los días Sábados y Domingos, porque según estos kioscos el banco ya no les recibe cantidades superiores a los 45 o 50 mil pesos o simplemente porque el banco no abre esos días.

C) Se observó también que cuando sube el cajero de punto de venta a hacer su corte en la caja general, le tienen que llamar para que siga atendiendo clientes abajo en su caja, por lo que, si ya había hecho su corte y el efectivo que recibe en ese momento es bastante grande, tiene que volver hacer su corte para poder ingresar todo ese efectivo, lo que implica pérdida de tiempo, desperdicio y en ocasiones un actividad mal elaborada.

D) Se detectó que dentro de las políticas del área de cajas, falta una que haga referencia sobre la recepción de facturas dentro del proceso de reintegro fijo, donde se dé un plazo máximo en la recepción de estos documentos.

E) En otra observación se detectó que la primera política del área de cajas está mal redactada, siendo que se hacen cortes de efectivo, y un solo corte de caja general efectuado por el área de contabilidad, para efectos de revisión y faltantes.

## ***Recomendaciones y Sugerencias***

### **V/II.11.8 Seguridad**

- ❏** Recomendar al área encargada (Auditoría) de hacer las revisiones que estén a su cargo, y modificar la política en cuanto al fondo fijo ya que son valores que se quedan dentro del área de caja general.
- B) Se sugiere que estos kioscos eviten en la medida de lo posible llevar su efectivo al kiosco Campos, y que contraten un servicio de recolección de valores para su propia seguridad, evitando el traslado de estos de un kiosco a otro.
- C) Dos sugerencias, una cerrar la caja de punto de venta por un lapso de 30 minutos hasta que regrese el cajero de hacer su entrega a la caja general y seguir haciendo cobros después de las diez de la mañana o poner a un sustituto mientras el cajero realiza su corte en caja general.
- D) Se sugiere elaborar y proponer esa política para llevar acabo un adecuado control de este proceso dentro de las políticas de caja.
- E) Se debe redactar en buena forma o modificar si es necesario la política de Corte de caja en especial.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*6/Agosto/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Contabilidad (Cierre fiscal /Caja de ahorro /Estados financieros /Prestamos /Impuestos /Cédulas de activo fijo y depreciaciones /Conciliación Bancaria.)

Responsable del área:

Sr. Manuel Flores Carrasco

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

#### ***V/II.11.3 Documentación***

Se observó que no todos los documentos que llegan a Contabilidad llevan el nombre, fecha y hora de entrega o la firma incluso, y que generalmente vienen de otras áreas.

A) Se detectó que al área de Contabilidad llegan muchos informes, este tipo de información son reportes que le envía el área de Computo, en algunos casos es información que según el jefe de área no es útil para Contabilidad.

B) Se detectó que hay una persona externa que viene a solicitar información confidencial sin autorización por escrito.

## **Recomendaciones y Sugerencias**

### **V/II.11.3 Documentación**

Pedir a los encargados que vengan de otras áreas que es obligación de todas las áreas que firmen, pongan nombre, fecha y hora de entrega a los documentos que se entreguen al área de Contabilidad.

A) Se sugiere que los encargados de todas las áreas le hagan saber a Computo cuales son los reportes que ellos utilizan y cuales no, para evitar la impresión extra de listados.

B) Ver quien es ésta persona, que actividad realiza, con autorización de quién, y ver que tipo de información solicita. Como sugerencia se debe crear una política donde se establezcan los horarios de consulta adecuados en cuanto a la requisición de información, tanto para empleados como a clientes, así como un formato para el área de Contabilidad en el que establezcan quien solicita la información y por autorización de quien. Además de que se le sugirió al encargado de Contabilidad en el momento, de pedir a esta persona, que le llevara una carta en donde se le autorice hacer uso de la información del área de Contabilidad.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*9/Agosto/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Administración (Cobranza /Seguro Empresarial /Pago a Proveedores /Pago a Distribuidores /Servicios Bancarios /Laboral /Contratos /Seguros Autos)

Responsable del área:

L. C. Miguel Luna Carreño

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/II.11.7 Presupuestos*

- ☐ Se detectó que no existe un área de presupuestos (Finanzas) en la cual se puedan encausar las políticas existentes, por lo que no se pudo hacer la revisión de dichas políticas.

*V/II.11.7 Fondo fijo y Fondo fijo de caja*

- ☐ Se observó que estas dos políticas se conforman con los mismos parámetros.

*V/II.11.7 Conciliaciones Bancarias*

- ☐ Se observó que las conciliaciones bancarias se hacen mensualmente y no semanalmente como lo establece dicha política.

*V/II.11.7 Pólizas de cheque*

- ☐ Se observó que no todos los cheques de proveedores son respaldados con un comprobante en el momento de su elaboración (Facturas), siendo que cuando estos cheques se mandan a los proveedores, en el momento en que ellos firman la póliza, mandan los recibos o facturas a la empresa.

*V/II.11.7 Inversiones*

- ☐ Se detectó que las inversiones en valores se dejan al libre criterio del administrador.

*V/II.11.7 Apoyo tecnológico*

- ☐ Se detectó que no existen mecanismos a los cuales pueda aducir ésta política.

### **Recomendaciones y Sugerencias**

#### **V/II.11.7 Política de Presupuestos**

- ☐ Recomendar que el coordinador establezca un área que se encargue de la planeación y desarrollo adecuado de los presupuestos o en su caso que él sea el encargado de llevar acabo esta labor.

#### **V/II.11.7 Fondo fijo y Fondo fijo de caja**

- ☐ Se sugiere que estas dos políticas se complementen en una sola.

#### **V/II.11.7 Conciliación Bancaria**

- ☐ Solamente se recomienda hacer la modificación de la política para no incurrir en ningún tipo de posible desviación por mala información.

#### **V/II.11.7 Póliza de Cheques**

- ☐ Solicitar que los proveedores no retengan por mucho tiempo las facturas que avalen su servicio, porque en caso contrario no se les pagará este.

#### **V/II.11.7 Inversiones**

- ☐ Establecer Política.

#### **V/II.11.7 Apoyo Tecnológico**

- ☐ Como recomendación, ver la posibilidad que el uso de tecnología avanzada en sistemas bancarios podría ser muy adecuado, menos costoso y más rápido.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*17/Agosto/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Selección y Reclutamiento (Vales despensa, Nómina, Tarjetas de asistencia, Altas y Bajas al IMSS)

Responsable del área:

Srita. Susana Colorado López

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/II.11.6 Requisición de Personal*

☐ Se observó que ninguna de las áreas canalizan requisiciones por escrito del personal que requieren en un momento dado, y que tampoco utilizan el formato establecido para esta labor, por ser inadecuado.

*V/II.11.6 Perfiles*

☐ Se detectó que la señorita de Selección y Reclutamiento no tiene el manual de puestos a la mano, por lo que al hacer la selección de candidatos sobre los perfiles requeridos no es adecuada.

*V/II.11.6 Inducción a la compañía*

☐ Se observó que la inducción a los empleados de nuevo ingreso en cuanto a las instalaciones, historia, inicio y desarrollo se dejó de realizar.

*V/II.11.6 Reglamento*

☐ Se observó que no hay un reglamento interno de trabajo, para entrar en operación dentro de la compañía.

*V/II.11.6 Ambiente de trabajo*

☐ Se detectó que el área de Selección y Reclutamiento no desarrolla mecanismos (carteles, propaganda, avisos, etc.) que logren abatir el lenguaje indebido, y fomenta el respeto entre los empleados, etc.

*V/II.11.6 Seguimiento*

☐ Se observó que no hay un seguimiento por parte del área de Selección y Reclutamiento sobre la capacitación que recibe el personal de la compañía en cada área de trabajo.

- A) En una observación especial se detectó que las políticas de Identificación del personal, y Uniformes deben especificar que los uniformes para el personal femenino serán otorgados después de recibir la planta dentro de la empresa. De igual forma en las políticas de Asistencia y Puntualidad, deben estar conformadas para un claro entendimiento de los empleados, ya que solamente el personal del área operativa puede contar con este incentivo.
- B) Se detectó también que el área de Selección y Reclutamiento no hace o no lleva acabo la valuación de puestos antes ni después de ser otorgada la planta y que tampoco tiene un formato establecido para ello.
- C) Se observó que por el ritmo de trabajo del área, comparado con el de la empresa, el número de empleados, la nómina que maneja, el papeleo y el personal que labora en esta área, disminuye considerablemente la eficiencia y rapidez, en la entrega oportuna de informes, reportes, trabajos, programas, etc.
- D) También se observó que ciertos documentos que los empleados acostumbran pedir al área de Selección y Reclutamiento como son: cartas de INFONAVIT, IMSS, comprobantes de SAR, tienen que ser revisadas por el Gerente Administrativo, así como también la revisión de la nómina.

## **Recomendaciones y Sugerencias**

### **V/II.11.6 Requisición de Personal**

- ☒ Recomendar al área encargada de usar el formato adecuado y enviar un comunicado a todos los jefes de área que es obligación llenarlo para solicitar personal para sus áreas.

### **V/II.11.6 Perfiles**

- ☒ Debe solicitar el manual de puestos para el uso del área de personal, siempre y cuando sea bajo la supervisión de Administración.

### **V/II.11.6 Inducción a la Compañía**

- ☒ Se sugiere que el personal de Selección y Reclutamiento sea el encargado de realizar esta labor y no de los jefes de cada área, o que ellos asignen a una persona en específico para llevar acabo esta labor.

### **V/II.11.6 Reglamento**

- ☒ Solicitar al Gerente Administrativo apresure los trámites para la elaboración e implantación del reglamento.

### **V/II.11.6 Ambiente de trabajo**

- ☒ Es obligación de Selección y Reclutamiento elaborar mecanismos que de manera informal concienticen al personal sobre formas adecuadas de trabajar en armonía con los demás compañeros.

### **V/II.11.6 Seguimiento**

- ☒ Es obligación establecer un seguimiento sobre los cursos dados al personal sobre sus áreas de trabajo.

A) De acuerdo a las políticas de los uniformes readecuar la redacción de las mismas y en el caso de la puntualidad y asistencia definir que personal tiene derecho o no a esta percepción.

B) Se sugiere que se debe conformar un programa en cuanto a valuación de puestos, y darle seguimiento.

C) Se sugiere que se debe modificar el tamaño del departamento, con más personal y equipo de impresión.

D) Se sugiere que las cuestiones que competan al área de personal sean bien establecidas y si se tiene que revisar algún tipo de información por la Gerencia Administrativa que se defina que y porqué!.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*18/Agosto/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Servicio Médico (Higiene Médica, Desechos Médicos)

Responsable del área:

Dra. Margarita Martínez G.

### ***Observaciones***

*Las Políticas de Servicio Médico son cumplidas en su totalidad por lo que al hacer la revisión no sé encontró ninguna posible desviación y en cuanto a los procesos, sólo se hizo la referencia en algunos casos para modificar alguno en cuanto a áreas y actividades.*

Como única observación en cuanto a actividades que desarrolla el área de Selección y Reclutamiento, siendo que las podría realizar el área Médica, pero que no lo hace por la falta de una terminal(PC).

### ***Recomendaciones y Sugerencias***

Ver la posibilidad de que la doctora pudiera hacer uso de una máquina para realizar de manera óptima su trabajo, recortando así tiempo muerto y poder aprovecharlo en su totalidad.

*Solamente se sugiere seguir con el plan de trabajo establecido, indicando los cambios que pudiera haber en el transcurso del tiempo, en cuanto a políticas y procesos.*

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*18/Agosto/ 97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:  
Vigilancia (Vigilancia, Supervisión Veladores)  
Responsable del área:  
Sr. Raymundo García

### ***Observaciones***

#### *Políticas que no se cumplen:*

##### *V/II.11.5 Acceso al área de cajas*

☒ Se observó que el vigilante no mantiene un control de acceso de personas a la caja general ya que no cuenta con personal de apoyo para realizar esta actividad.

A) Se observó que todas y cada una de las actividades que realiza el vigilante no son llevadas acabo con la frecuencia que establecen los lineamientos de la empresa por la falta de personal, ya que el trabajo implica mayor número de personas, para así poder cubrir las actividades propias del área. Además de que el vigilante no tiene un uniforme que lo pueda identificar, haciendo notar la seguridad dentro del expendio.

### ***Recomendaciones y Sugerencias***

##### *V/II.11.5 Acceso al área de cajas*

☒ Recomendar que se dé mayor prioridad a este punto dentro de la empresa.

A) Se sugiere que se debe contratar personal calificado para esta labor, ya que de no hacerlo así, se incurre en negligencia, atentando contra la seguridad de la misma empresa.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

Al igual que en la Gerencia Operativa se presenta el informe final al Gerente Administrativo para mostrar los resultados de la revisión.

Punto **b)** de la Revisión de Hallazgos  
\* Memorando elaborado el 24 de Agosto de 1997



***Mariano Campos Escobedo y Cía.***

Para: C. P. Miguel Luna Carreño  
Gerente Administrativo.

De: Sr. Armando González Pereyra  
Normatividad.

Asunto: Auditorias de Calidad.

Se manifiesta la presente para hacer de su conocimiento que se llevaron acabo las auditorias operativas en todas las áreas de la Gerencia Administrativa, (excepto en el área de Auditoría, la cual será entregada a la brevedad posible) del Kiosco Mariano Campos, por lo que el área de Normatividad solicita a esta gerencia supervise las áreas auditadas para que sean corregidas las desviaciones encontradas (se anexa hoja 1), a partir de este punto se establecerá un seguimiento permanente que asegure el cumplimiento de dichas acciones, evitando en la medida de lo posible la repetición de las anomalías detectadas.

Atte.

Sr. Armando González Pereyra  
Normatividad

C. P. Miguel Luna Carreño  
Administrador

c.c.p. Sr. Guillermo Ponce de León.



*Desviaciones Detectadas*

*Áreas donde se localiza*

Falta de Supervisión de Auditoría  
Desatención en la caja de punto de venta,  
Cuando se hace el corte de caja general.

Caja General

Recepción de documentos mal requisitados  
Manejo y archivo de reportes innecesarios

Contabilidad

No hay un desarrollo en cuanto a presupuestos

Administración

Falta de cumplimiento en cuanto a políticas  
ya establecidas

Selección y Reclutamiento

No se detectaron desviaciones que ameriten la  
exposición dentro de este informe

Compras

Al igual que en la anterior sólo se presentan  
datos de relevancia a nivel departamental

Servicio Médico

Falta de personal para dar cumplimiento a todas  
las áreas de la empresa

Vigilancia

Aún falta de ser auditada ésta área.

Auditoría Interna

Al terminar esta etapa se presenta un avance del trabajo desempeñado por el área de Normatividad en las revisiones de la Gerencia Operativa y Administrativa, dirigido a la Gerencia General y al Administrador para su evaluación y que es el siguiente:

Informe elaborado el 16 de Agosto de 1997.



***Mariano Campos Escobedo y Cía.***

Para: C. P. Miguel Luna Carreño  
Gerente Administrativo.

De: Sr. Armando González Pereyra  
Normatividad.

Asunto: Informe de trabajo.

Al cabo de un mes y medio de trabajo realizado dentro del kiosco Mariano Campos Escobedo y Cía., le informo que se llevaron acabo las auditorias de calidad, tanto de la Gerencia Administrativa como de la Gerencia Operativa, desarrollando políticas y procesos, tanto en modificación como en su creación, complementando así las fases a que hacen referencia y que servirá para fortalecer el ambiente interno y externo de la empresa.

También le informo sobre el programa de la Comisión de Valores que se está aplicando en todas las áreas de la empresa y que se espera contribuya en el desarrollo personal de cada empleado y el trabajo que este realiza para la compañía. Así mismo se realizaron modificaciones al organigrama general de la compañía, en donde se especificaron algunos nombramientos, división departamental, así como la creación de otros, por lo que a la brevedad le será entregado el nuevo organigrama para su difusión y conocimiento en general.

Atte.  
Sr. Armando González Pereyra  
Normatividad

C. P. Miguel Luna Carreño  
Administrador

c.c.p. Sr. Guillermo Ponce de León.



## Implementación de nuevas políticas

Nº de Políticas	Gerencia a la que pertenecen:	Departamento
1	Gerencia de Operaciones	Atención y Servicio
1	Gerencia de Operaciones	Sacos de Revista
3	Gerencia Administrativa	Caja General
1	Gerencia de Sistemas	Captura

## Modificación a políticas establecidas

2	Gerencia Administrativa	Administración
---	-------------------------	----------------

## Implementación de nuevos procesos

Nº de Procesos	Gerencia a la que pertenecen:	Tipo de procesos
1	Gerencia Operativa	Devolución externa de Venta Varios
1	Gerencia Administrativa	Compras / Limpieza
1	Gerencia Operativa	Pedido de revista especial
1	Gerencia Operativa	Devolución Externa
1	Gerencia Operativa	Abastecimiento de periódico
1	Gerencia Administrativa	Selección y reclutamiento
1	Gerencia Operativa	Devolución de periódico
1	Gerencia Operativa	Devolución cotidiana revista a Almacén
1	Gerencia Operativa	Devolución Almacén
1	Gerencia Operativa	Entrega de Revista

Modificación y adecuación de procesos ya existentes:

2	Gerencia Administrativa	Administración
4	Gerencia Administrativa	Contabilidad
3	Gerencia Administrativa	Caja General
5	Gerencia Administrativa	Médico
5	Gerencia Administrativa	Selección
2	Gerencia Administrativa	Compras
1	Gerencia Administrativa	Vigilancia
1	Gerencia Operativa	Promesa Pago
1	Gerencia Operativa	Devolución periódico
1	Gerencia Operativa	Notas de devolución
1	Gerencia Operativa	Devolución Almacén de picos
1	Gerencia Operativa	Devolución revista a Distribuidor

\*12

Dentro de la comisión de valores, se propuso la entrega de incentivos a las personas que más participen en la aplicación de los mismos, dentro de sus áreas de trabajo, por lo que se elaboró un plan de trabajo en donde la difusión de cada uno de los valores correrá por parte de los integrantes del comité de valores, así como, mediante la utilización de trípticos, volantes, carteles puestos en lugares clave para su correcta difusión.

Gracias a la consultoría proporcionada por las personas de ISO-9000, y mediante un plan de trabajo conjunto con Normatividad, se terminarán de realizar las auditorías de calidad en todas las gerencias, a mas tardar a principios del mes de Octubre de 1997.

(Por último se presentan las Auditorías realizadas en la Gerencia de Computo, terminando así con las revisiones de procesos y políticas, detección de hallazgos, desviaciones y no-conformidades.)

\*12 Mariano Campos y Cía. (Archivo) 1997.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*8/Septiembre/97*

## ***Informe de Auditoría Operativa***

Area Auditada:

Captura (Aviso de devolución/ Captura compras /Lista de revista /Lista de periódico /Reporte de revista/ Reporte de periódico)

Responsable del área:

Sr. Camilo Romero Arteaga.

### ***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/III.33.1 Almacenamiento*

Se observó que no todos los reportes son emitidos antes de las 8:30 a.m., ya que la mayoría de ellos son emitidos después de facturar

A) En una observación especial se detectó que en ocasiones el encargado de Sacos manda personas ajenas (clientes), a la empresa a recoger el listado que le emite captura.

B) Se observó que a veces el encargado de Sacos le permite hacer llamadas a clientes al área de captura, por lo que distraen de sus labores a los empleados.

### ***Recomendaciones y Sugerencias***

*V/III.33.1 Almacenamiento*

Hacer la corrección o modificación de la política de Captura, ya que los reportes emitidos, son en tiempo, por lo que no incurren en ninguna desviación que amerite hacer una política o un nuevo proceso.

A) Como sugerencia, recomendar al encargado de bultos que evite mandar gente extraña a solicitar información y que es su obligación recoger.

B) De igual forma evite dejar hacer llamadas a personas que no sean empleados del kiosco, y menos para solicitar información confidencial.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

*Mariano Campos Escobedo y Cía.*

*14/Septiembre/97*

*Informe de Auditoría Operativa*

Area Auditada:

Sistemas (Mantenimiento de Hardware/ Auditoría Software/ Inventario físico/ Respaldos de información/ Transferencia de información/ Solicitud opciones al sistema/ Mantenimiento de Software/ Recuperación de bases de datos)

Responsable del área:

Lic. Fulgencio Aledaño Pérez.

***Observaciones***

*Políticas que no se cumplen:*

*V/III.33.2 Respaldos*

- ☐ Se observó que en cuanto a la entrega de los respaldos mencionados en esta política no son entregados al Gerente General para su resguardo en el tiempo que especifica la política.

*V/III.33.2 Obtención de información*

- ☐ Se observó también que el plan anual de contingencia es llevado a cabo mensualmente y no anualmente como se estipula dentro de esta política.

*V/III.33.2 Contingencias*

- ☐ Se detectó que los planes de contingencia al igual que en la política anterior no son llevados a cabo al mes y que pronto serán bimestrales.

***Recomendaciones y Sugerencias***

***V/III.33.2 Respaldos***

- ☐** Se recomienda hacer la modificación en la política o pedir al encargado que los entregue en el tiempo previsto.

***V/III.33.2 Obtención de información***

- ☐** Se recomienda definir un plan definitivo para no caer en desviaciones a los procesos por realizar actividades que no están estandarizadas.

***V/III.33.2 Contingencia***

- ☐** IDEM.

Elaboró  
Armando G. Pereyra  
Normatividad

Reviso y Autorizo  
Supervisión ISO 9000

Firma de  
Conformidad.

## **APORTACIONES**

En cada una de las Gerencias se presentó un plan de seguimiento que estipula 15 días hábiles para la corrección de las anomalías detectadas, pasando el Auditor Operativo de ISO9000 a hacer las revisiones correspondientes y las correcciones que sean necesarias, haciendo la aclaración de que, la detección de no – conformidades reincidentes en los procesos ya auditados, serán puestos o externados en las Juntas de Calidad para su aclaración, y de ser estipulado por el Comité atenerse a la sanción a que corresponda.

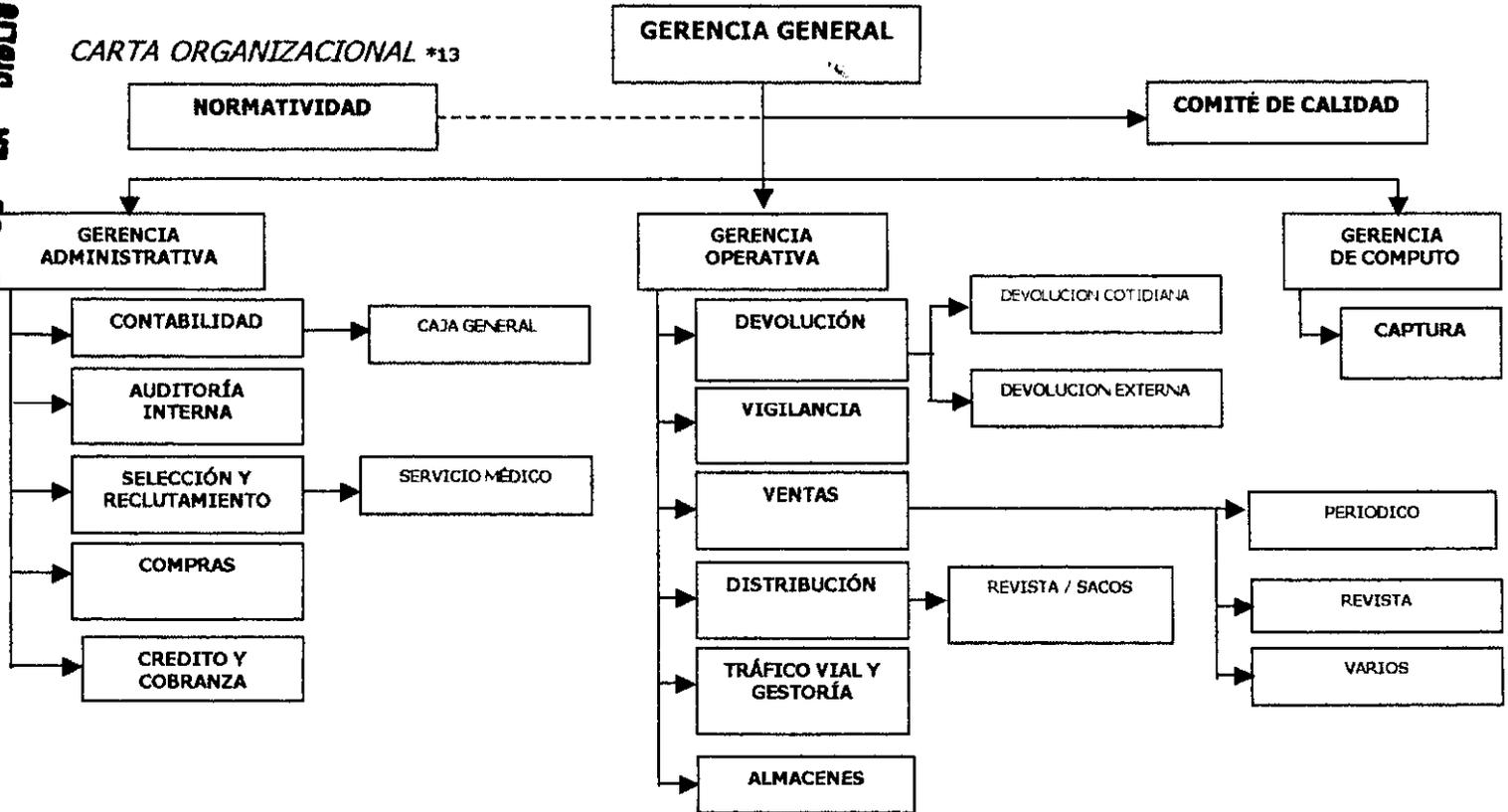
Por otro lado a la fecha del 29 de septiembre de 1997, se conformo por el área de Normatividad un organigrama de la estructura empresarial que detalla lo siguiente:

26 Departamentos divididos en:

- 20 Jefaturas
- 3 Gerencias
- Un área Staff
- Una Dirección General
- Un Comité de Calidad

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

CARTA ORGANIZACIONAL \*13



Después de haber hecho las auditorías anteriores se presentan datos acerca de la situación actual de los manuales de organización y políticas y que al 19 de diciembre dan como resultado lo siguiente:

El Manual de Políticas y Lineamientos implantado en Julio de 1996, a diciembre de 1997 observa lo siguiente:

- Una estructura organizacional general de la empresa (organigrama).
- Seis organigramas a nivel departamental
- Dos políticas de Calidad
- La Misión y Visión
- 6 valores corporativos
- 215 políticas comprendidas en 27 bloques de tres Coordinaciones.

Este manual fue aceptado, autorizado e introducido el 21 de diciembre de 1997.

El manual de puestos actualmente conforma lo siguiente:

Cuatro bloques que definen 32 puestos divididos de la siguientes manera:

- Dirección / Tres puestos con tres plazas
- Administración / Trece puestos con 26 plazas
- Operaciones / Doce puestos con 47 plazas
- Sistemas / Cuatro puestos con seis plazas

El manual de procesos al igual que el de políticas observa hasta el día de hoy 19 de diciembre de 1997 lo siguiente:

**DIRECCIÓN:**

<b>DIR-011/01</b>	<b>TELÉFONOS Y CONMUTADOR</b>
<b>DIR-021/01</b>	<b>MENSAJERÍA Y CORRESPONDENCIA</b>
<b>DIR-031/01</b>	<b>COMUNICADO GERENCIAL</b>

**ADMINISTRACIÓN:**

<b>ADM-031/11</b>	<b>CUENTAS POR COBRO</b>
<b>ADM-032/11</b>	<b>SEGURO EMPRESARIAL</b>
<b>ADM-033/11</b>	<b>PAGO PROVEEDORES</b>
<b>ADM-034/11</b>	<b>PAGO DISTRIBUIDORES</b>
<b>ADM-035/11</b>	<b>SERVICIOS BANCARIOS</b>
<b>ADM-036/11</b>	<b>ASUNTOS LABORALES</b>
<b>ADM-037/11</b>	<b>CONTRATOS</b>
<b>ADM-038/11</b>	<b>SEGURO</b>
<b>CONT-021/11</b>	<b>CIERRE FISCAL</b>
<b>CONT-022/11</b>	<b>CAJA DE AHORRO</b>
<b>CONT-023/11</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>
<b>CONT-024/11</b>	<b>PRÉSTAMOS Y RETIROS CAJA DE AHORRO</b>
<b>CONT-025/11</b>	<b>IMPUESTOS</b>
<b>CONT-026/11</b>	<b>DEPRECIACIONES</b>
<b>CONT-027/11</b>	<b>CONCILIACIONES BANCARIAS</b>
<b>CAJ-011/11</b>	<b>REINTEGRO FIJO</b>
<b>CAJ-012/11</b>	<b>PAGOS Y ABONOS A SALDOS DE CLIENTES</b>
<b>CAJ-013/11</b>	<b>CORTE CAJA</b>
<b>SM-051/11</b>	<b>ESTERILIZACIÓN</b>
<b>SM-052/11</b>	<b>ABASTECIMIENTO</b>
<b>SM-053/11</b>	<b>CONSULTA</b>
<b>SM-054/11</b>	<b>CULTURA MÉDICA</b>
<b>SM-055/11</b>	<b>HIGIENE LABORAL</b>
<b>SM-056/11</b>	<b>MATERIAL DE DESECHO</b>
<b>SM-057/11</b>	<b>ELABORACIÓN MENÚS</b>
<b>SR-081/11</b>	<b>VALES</b>
<b>SR-082/11</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>SR-083/11</b>	<b>NOMINA</b>
<b>SR-084/11</b>	<b>CONTRATACIÓN</b>
<b>SR-085/11</b>	<b>CUOTA IMSS</b>
<b>SR-086/11</b>	<b>ALTAS IMSS</b>
<b>SR-087/11</b>	<b>BAJAS IMSS</b>
<b>SR-088/11</b>	<b>INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA</b>
<b>SR-089/11</b>	<b>MODIFICACIONES DE SALARIO</b>
<b>SR-810/11</b>	<b>TARJETAS ASISTENCIA</b>
<b>SR-811/11</b>	<b>REPORTES</b>
<b>NOR-041/11</b>	<b>NORMATIVIDAD</b>
<b>NOR-042/11</b>	<b>AUDITORÍAS DE CALIDAD</b>
<b>NOR-043/11</b>	<b>COMISIÓN DE VALORES</b>

AUD-091/11	INVENTARIOS
AUD-092/11	COMPAÑÍAS
AUD-093/11	REVISIÓN CUENTAS
AUD-094/11	REVISIÓN CTA DEVOLUCIÓN
AUD-095/11	REVISIÓN DE REPORTES
AUD-096/11	REPORTE DE REVISTA VS. FÍSICO
AUD-097/11	CTA. DEVOLUCIÓN VOCEROS
AUD-098/11	REPORTE DE PERIÓDICO
AUD-099/11	ARQUEO DE PRODUCTOS VARIOS
AUD-910/11	CIFRAS CONTABLES
AUD-911/11	REVISIÓN ESTADOS FINANCIEROS
<hr/>	
COM-071/11	CATALOGO PROVEEDORES
COM-072/11	MANTENIMIENTO DE PLANTAS
COM-073/11	ALMACÉN DE CONSUMIBLES
COM-074/11	CORTE DE CAJA VENTAS
COM-075/11	CONSUMIBLES
COM-076/11	LIMPIEZA
<b>COMPUTO:</b>	
COP-011/33	MANTENIMIENTO HARDWARE
COP-012/33	AUDITORÍA DE SOFTWARE
COP-013/33	INVENTARIO
COP-014/33	RESPALDOS DE INFORMACIÓN
COP-015/33	TRANSFERENCIA
COP-016/33	FACTURA FISCAL
COP-017/33	OPCIONES AL SISTEMA
COP-018/33	MANTENIMIENTO DE SOFTWARE
COP-019/33	INFORMACIÓN EN CARTUCHO
COP-110/33	RECUPERACIÓN BASES DE DATOS
COP-111/33	DEPURACIÓN
<hr/>	
CAP-021/33	AVISO DE DEVOLUCIÓN
CAP-022/33	CAPTURA COMPRAS
CAP-023/33	COPIAS
CAP-024/33	LISTA DE REVISTA
CAP-025/33	LISTA DE PERIÓDICO
CAP-026/33	REPORTE DE PERIÓDICO
CAP-027/33	REPORTE DE REVISTA
CAP-028/33	EMISIÓN DE REPORTES
<b>OPERACIONES:</b>	
COOR-011/22	ALTAS CLIENTES
COOR012/22	MODIFICACIÓN DOTACIONES
COOR013/22	PROMESA DE PAGO
COOR014/22	TURNOS
COOR015/22	SALDOS CONGELADOS
COOR016/22	ACTIVACIÓN Y DESACTIVACIÓN
COOR-017/22	ALTAS Y BAJAS RUTAS
<hr/>	
REP-021	REPARTICIÓN DE PERIÓDICO
REP-022	REPARTICIÓN DE REVISTA
SAC-031	FABRICACIÓN SACOS
SAC-032	ENTREGA SACOS CLIENTES
<hr/>	
REV-041	VENTA REVISTA
<hr/>	

<b>REV-042</b>	<b>DESHACER SACOS CLIENTES</b>
<b>REV-043</b>	<b>DEVOLUCIÓN ALMACÉN PICOS</b>
<b>PER-051</b>	<b>VENTA PERIÓDICO</b>
<b>PER-052</b>	<b>PAGOS /COBROS</b>
<b>VAR-061</b>	<b>VENTA VARIOS</b>
<b>VAR-062</b>	<b>DEVOLUCIÓN VARIOS</b>
<b>VAR-063</b>	<b>DEVOLUCIÓN EXTERNA VARIOS</b>
<b>DEV-071</b>	<b>DEVOLUCIÓN COTIDIANA Y EXTERNA</b>
<b>DEV-072</b>	<b>DEVOLUCIÓN PERIÓDICO</b>
<b>DEV-073</b>	<b>DEVOLUCIÓN COTIDIANA REVISTA A ALMACÉN</b>
<b>DEV-074</b>	<b>DEVOLUCIÓN EXTERNA DE REVISTA A ALMACÉN Y VARIOS</b>
<b>ALM-081</b>	<b>NOTAS DE DEVOLUCIÓN</b>
<b>ALM-082</b>	<b>DEVOLUCIÓN A CENTROS DE DISTRIBUCIÓN</b>
<b>ALM-083</b>	<b>DEVOLUCIÓN ALMACÉN</b>
<b>TRA-091</b>	<b>VERIFICACIONES</b>
<b>TRA-092</b>	<b>GASOLINA</b>
<b>TRA-093</b>	<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>
<b>TRA-094</b>	<b>KILOMETRAJE</b>
<b>TRA-095</b>	<b>INFRACCIONES</b>
<b>TRA-096</b>	<b>REVISTA VEHICULAR</b>
<b>VIG-101</b>	<b>VIGILANCIA</b>
<b>VIG-102</b>	<b>SUPERVISIÓN DE VELADORES</b>

Cuatro bloques que son:

- a) Dirección, conformado por 3 procesos en 1 departamento.
- b) Administración, conformado por 56 procesos en 8 departamentos.
- c) Sistemas, conformado por 19 procesos en 2 departamentos.
- d) Operaciones, conformado por 33 procesos en 6 departamentos.

Y por último el reglamento interno del expendio actualmente observa lo siguiente:

- 10 Capítulos
- 42 Puntos tratados
- 12 temas
- 1 Tema sobre Permisos y sanciones
- Y 43 Incisos

Este reglamento fue introducido el 15 de Enero de 1998, haciendo la programación de los cursos de inducción a los empleados una semana después de haberse entregado.

Uno de los problemas que se tienen que afrontar es la falta de decisión de hacer las cosas que tienen un nivel de importancia bastante amplio, y que no tan fácilmente los empleados están dispuestos a asumir como una responsabilidad extra a sus deberes.

13

## **CONCLUSIONES**

En relación con los objetivos perseguidos en el desarrollo del presente trabajo se debe pensar que, puede ser de mucha utilidad tanto en el campo laboral como en los centros de estudio, ya que la base de esta Tesis (Auditoría Operativa) facilita enormemente la conjugación de la teoría con la práctica y así desarrollar una metodología completa y provechosa para quien haga uso de ella.

Cabe resaltar que dentro de la metodología de la Auditoría operativa gracias a la observación el Auditor o practicante puede complementarse con un sentido objetivo y subjetivo más amplio de lo que observa, sin inclinar o favorecer a alguien y mantener una imparcialidad justa y equitativa en todo momento, al desarrollar el trabajo de observación se pudo ver y analizar que las relaciones humanas son trascendentales para el buen funcionamiento, tanto en áreas administrativas como operativas de todas las actividades que realiza una empresa. Sin embargo como en algunos casos cuando se pierden valores como la comunicación, el compañerismo, el trabajo en equipo o el respeto se puede caer en constantes errores que a la larga pueden provocar problemas irremediables para las empresas.

La Auditoría Operativa con un enfoque de Calidad da la oportunidad del seguimiento de actividades constantemente y permite la corrección preventiva en muchos casos de la negligencia o ignorancia que tiene el personal que desarrolla varias actividades, da la oportunidad de ver los procesos en su más clara expresión, resolver situaciones o problemas que se pudieran originar de éstos al hacer mejoras, ajustes o eficientarlos, claro todo esto con un riesgo mínimo para la empresa, utilizando los mismos recursos, implantando mayor productividad y una mayor rentabilidad, obteniendo a la vez una Cultura de Calidad en toda la organización mejor a la anterior o estupenda si es que no se tenía una Cultura Organizacional antes, el hecho es que el implementar una auditoría de tipo operativa puede ser muy ventajosa para empresas que se dedican en un mayor porcentaje a la producción y un reto para la que ofrecen servicios como es el caso.

Siendo que este trabajo se desarrolla en una empresa que distribuye productos editoriales (periódicos y revistas), al principio resultó difícil poder imaginar el implementar controles administrativos que pudieran dar un resultado más concreto y objetivo, sin embargo al hacer la revisión de los manuales de políticas, procedimientos y puestos reafirmamos el gran avance que tienen en cuanto a controles administrativos, ya que gracias a la Auditoría Operativa se fueron afinando estos controles, en algunos casos mejoraron y se eficientaron, pero como se sabe todo proceso o procedimiento cambia de manera significativa o total y al utilizar las revisiones y supervisiones se destacan con mayor facilidad dando continuidad a su mejora.

Cabe resaltar que el trabajo analizado en esta empresa y que se llevo a cabo, utilizando la Metodología de la Auditoría Operativa no está concluido, ya que la supervisión de que se requiere debe ser constante, el siguiente paso dentro de las perspectivas que propone la empresa son las de implementar un Sistema de administración para la Calidad, desarrollando el manual correspondiente a ello, para posteriormente buscar el objetivo planteado por el Gerente General que es tener una certificación en ISO 9000 meta a la cuál se pretende llegar en un plazo de 2 años.

Tomando en cuenta el trabajo de la Auditoría Operacional aplicada en esta empresa, es de carácter práctico básicamente, pero que en la opinión de un servidor, fue de mucha utilidad la base de la metodología, y en el caso de no implantarse un seguimiento adecuado y con la aplicación de una Normatividad exhaustiva, tanto en el manual de políticas como en el reglamento interior de la empresa para así conformar un grado de cumplimiento eficiente y eficaz, no se logrará uno de los objetivos primordiales de la empresa y que va reflejado en la misión ya que esta dice así:

***En Mariano Campos Tenemos como misión ser la mejor empresa en la distribución de revistas, magazines y periódicos de toda la península Ibérica.***

***A través de la mejora continua se busca operar con procesos calificados y de óptimo rendimiento, enfocados a nuestro personal para ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio con calidad.***

***Para que genere un crecimiento real de nuestras utilidades y ventas, que nos permita mejorar la calidad de vida de nuestro personal y el medio que nos rodea.***

Por lo que al visualizar y analizar este enfoque se prevé un objetivo a largo plazo, lo cuál conlleva como se dijo anteriormente de un seguimiento adecuado y constante, para finalizar no me resta más que desear sea este trabajo de utilidad y pueda aportar a las futuras generaciones, tanto conocimientos como experiencia en el ámbito laboral y que sea tomado en cuenta por futuros auditores operativos para el desarrollo de su profesión.

México D. F. a 27 de Diciembre de 1999

## **BIBLIOGRAFÍA**

Documento fuente:

Dirección de Instrumentación del Control y Operación  
Administrativa  
Contraloría Interna  
Auditoría Operativa  
Octubre de 1984

ISO9000  
Brian Rothery  
Panorama  
1993

"El cliente quiere Calidad"  
James G. Shaw  
Prentice Hall  
1997

Universidad Latina  
Auditoría I y II (apuntes)  
Administración para la Calidad (apuntes)  
Arturo E. Gutiérrez  
1998 y 1999

Kiosco "Mariano Campos Escobedo y Cía."  
(Archivo, Manuales y Reglamentos)  
1997

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

Dentro del ámbito de la distribución de periódicos, revistas y productos no editoriales, Mariano Campos Escobedo y Cía. tiene definidos los siguientes tipos:

- **Productos Varios.** - Todos aquellos productos no similares a los periódicos y/o revistas, y que pueden ser, Tarjetas de teléfono, Discos compactos, Cassettes de video, refrescos, etc.
- **Productos Editoriales.** – Son aquellos productos como el periódico, revistas y libros.
- **Rebajos.** – Disminución por orden directa del Coordinador de Operaciones en la dotación asignada a uno o varios voceadores.
- **Aumentos.** – Aumentar por orden directa del Coordinador de Operaciones en la dotación asignada a uno o varios voceadores, ya sea por escrito o verbal.
- **Capar Sacos.** – Mutilar, sustraer o quitar revista (robar) de un bulto manufacturado ya sea de periódico o revista.
- **Comunicado.** – Aviso diario que se le entrega a los voceadores donde se les informa o notifica sobre acuerdos, propuestas, revistas, precios, asambleas, etc.
- **Notas de entrega.** – Recorte de papel donde se imprime información para los voceadores como las dotaciones asignadas, saldos ya sea de periódico o revista.
- **Aviso de devolución para voceros.** – Recorte de papel donde se imprime información para los voceros de las revistas que solicitan los despachos y que tienen que devolver en la fecha que se les indica.
- **Kioscos.** – Lugar donde se distribuye y venden productos editoriales (periódico y revista), y también productos varios a

- **Vocero.** – Persona que se dedica a la venta de periódicos, revistas y productos varios en casetas, puestos de revistas, puestos de tijera o a pie.
- **Saco.** – Cantidad de revistas o periódicos que los voceros tienen asignado recibir en su dotación.
- **Centros de Distribución.** – Intermediario entre las Editoriales o Periódicos y los Kioscos y que proveen a los últimos de periódicos, revistas y /o productos varios.
- **Puestos o Casetas.** – Lugares donde los voceros realizan ventas directas al público en general de periódicos, productos varios y revistas.
- **Editoriales y Periódicos.** – Lugar donde fabrican o producen periódicos y/o revistas
- **Acarreo.** – Es el desplazamiento de los transportes o carretas para trasladar revista, productos varios o periódico de un lugar a otro.
- **Devolución.** – Manera en que los voceros pueden devolver el periódico o revista que no puedan vender.
- **Picos.** – Es periódico o revista suelto que no alcanza a completar un saco de determinado tamaño.