

9  
2ej

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD  
Y ECONOMIA



CONCEPTOS BASICOS SOBRE AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA  
EMPRESA COMERCIAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

MARIA ANA DAVILA GALINDO PATIÑO

GUADALAJARA, JAL.

NOVIEMBRE DE 1986

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION	1
I GENERALIDADES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	3
A) ANTECEDENTES	4
B) CLASES DE AUDITORIA	6
C) OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	9
D) NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	10
E) UBICACION JERARQUICA DE LA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	13
II ELEMENTOS QUE EXAMINA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	18
III PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	22
IV CASO PRACTICO	26
A) PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	28
B) INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	31
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFIA	96

0

INTRODUCCION

1

Como su título lo indica, es propósito de este seminario de investigación presentar conceptos básicos sobre auditoría administrativa aplicada a una empresa comercial; desarrollando así, primeramente una parte teórica y continuando con un caso práctico para reforzar y ejemplificar los conceptos básicos.

A través de este trabajo se resaltaré y argumentaré la importancia que reviste la revisión periódica del funcionamiento de una empresa por medio de una auditoría administrativa la cual, de esta manera proporciona un servicio especializado a la administración.

**I GENERALIDADES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Cuando se va a iniciar en la realización o lectura de un trabajo de investigación, siempre es necesario ubicarse primeramente en las generalidades del tema a través de definiciones fundamentales para la mejor comprensión del mismo; por medio de los antecedentes que a continuación se mencionan, se definirá el concepto de administración y principalmente el de auditoría administrativa, y de ésta última se proporcionará también un breve panorama desde sus inicios hasta la actualidad.

#### A) ANTECEDENTES:

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñado para lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos. En otras palabras, hay actividades distintivas que componen el proceso de la administración; además, estas actividades se desempeñan para lograr los objetivos manifestados, y son ejecutados por personas con la ayuda de otros recursos.

El padre de la administración, Henry Fayol mencionó en una entrevista publicada en la Cronique Social de France en 1925, que "el mejor método de examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la administración en la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos", o sea, si la empresa está bien administrada.

Posteriormente, el estudio del mecanismo administrativo mencionado por Fayol, se derivó lo que ahora conocemos como "Auditoría Administrativa" que en términos generales es el conjunto de métodos o procedimientos que recopilan datos para llevar a cabo un examen y una evaluación periódica, sistemática e integral de los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones, presentadas en un informe escrito.



De esta manera, George Terry se refiere a la auditoría administrativa como una "Confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control con lo llamado el prototipo de una operación con éxito".

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo como lo hace la auditoría tradicional (financiera), es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales, de servicios, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad, y no solo en situaciones o periodos de crisis sino también en los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse. En cualquier caso es necesario y conveniente examinar y evaluar los problemas, detectar sus causas, valorar la importancia de cada uno y llegar a proponer recomendaciones adecuadas.

En cada tipo de auditoría administrativa y según sea quien la aplique, habrá una metodología por seguir, también podrán variar el alcance y profundidad del examen, que dependerán básicamente del objetivo de la auditoría. Pero en todos los casos se trata de llevar a cabo un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y soluciones, como ya se ha mencionado. Si se consideran a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, comprenderemos entonces por qué a ese examen se le denomina auditoría administrativa.

Es conveniente exponer las distintas formas de practicar la auditoría por la mayor parte de los expertos en la materia, adoptando formas específicas de abordarlas de acuerdo con las clases de auditoría existentes.

## B) CLASES DE AUDITORIA:

Existen cuatro clases principales de auditoría:

- 1.- Auditoría financiera.
- 2.- Auditoría Interna.
- 3.- Auditoría de operaciones.
- 4.- Auditoría administrativa.

Estas clases tienen varias características en común:

- a) Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- b) Las cuatro tienen carácter deductivo y, por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- c) Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- d) La independencia es imperativa en todas las clases de auditoría.

Existen, sin embargo, diferencias reales o postuladas entre las diversas clases de auditoría, por lo que merecen ser definidas.

### 1.- Auditoría financiera:

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa, realiza-

da por un contador público, cuya conclusión es un dictámen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

#### 2.- Auditoría interna:

Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia). Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución (como presupuesto y costos estándar), entre otros.

#### 3.- Auditoría de operaciones:

Se define como "Una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad como referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse".<sup>1</sup> Fundamentalmente, las auditorías operacionales se plantean el cómo y el por qué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

#### 4.- Auditoría administrativa:

Se define como "Un exámen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración (L.A.) con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles y su forma de operar".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia, J., Síncsis de Auditoría Administrativa; Editorial Trillas, México, 1965.

<sup>2</sup> Idem.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración. A continuación se dan unos ejemplos de esta técnica:

- De los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- De una o más funciones administrativas (ventas, compras, crédito y cobranza).
- De los elementos analíticos (formas, procedimientos, equipo).

Los objetivos que se mencionan a continuación tienen su principio en el objetivo general de: Buscar la mejor utilización de todos los recursos con que cuenta la empresa, para así presentar un panorama administrativo general de la empresa auditada.

#### C) OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

- 1.- Descubrir no sólo problemas actuales sino también síntomas de peligro o problemas en potencia.
- 2.- Resaltar las oportunidades y aciertos.
- 3.- Valorar el desempeño y eficiencia de los controles y determinar mejores métodos y elementos de control.
- 4.- Determinar y eliminar desperdicios o ineficiencia administrativa.
- 5.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 6.- Determinar si la empresa obtiene los debidos beneficios de acuerdo a sus recursos, metas y desempeño.

"Son normas mínimas que deben seguirse en el exámen de un organismo social".

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las normas de auditoría administrativa que a continuación se presentan.

#### D) NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Primera. El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

Segunda. El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

Tercera. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

Cuarta. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general; el Licenciado en Administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

Quinta. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo

planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

Sexta. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso en que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen los honorarios.

Séptima. La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejora administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base a técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

#### OBLIGACIONES ETICAS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO:

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica. Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados "Códigos de ética profesional", mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto sólo sea desde el punto de vista meramente literal.

Por el solo hecho de serlo, el Licenciado en Administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo, en

su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.

Artículo 1.1 El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a me nos de que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Artículo 1.5. El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6. El Licenciado en Administración, no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

Artículo 2.5. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 4.1. El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.



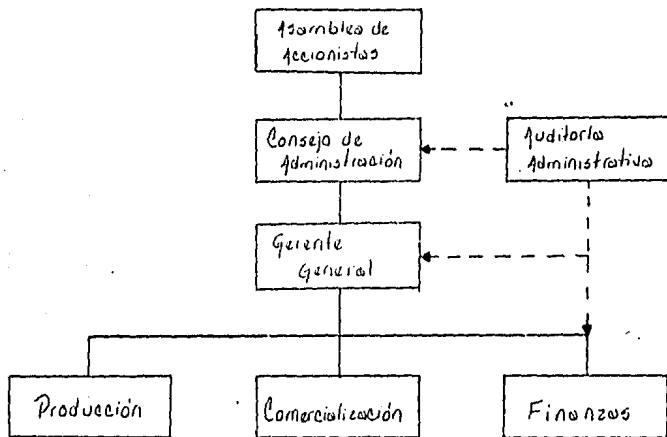
Es importante considerar la ubicación jerárquica de la unidad de auditoría administrativa puesto que de esta ubicación depende su capacidad para actuar dentro de una empresa.

#### E) UBICACION JERARQUICA DE LA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Menciona el Sr. Joaquín Rodríguez Valencia<sup>3</sup> las distintas maneras, que aquí se presentan, de ubicar la unidad de auditoría administrativa en la estructura orgánica de una empresa.

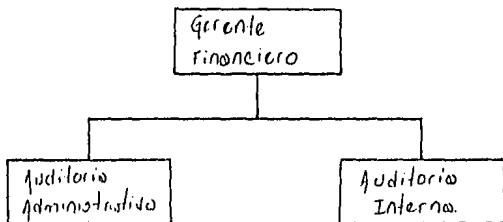
La auditoría administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización como:

##### 1.- Organó asesor del consejo administrativo:



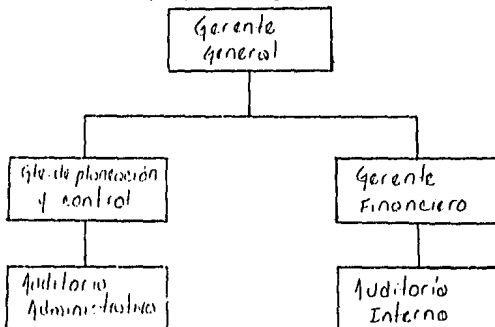
<sup>3</sup>Rodríguez V., J., Síntesis de Auditoría Administrativa; Editorial Trillas, México, 1985.

2.- Una extensión de la auditoría interna financiera:



3.- Función Independiente de la administración financiera:

En este caso, la función de auditoría interna es, en sí misma objeto de auditoría por parte del grupo operacional.

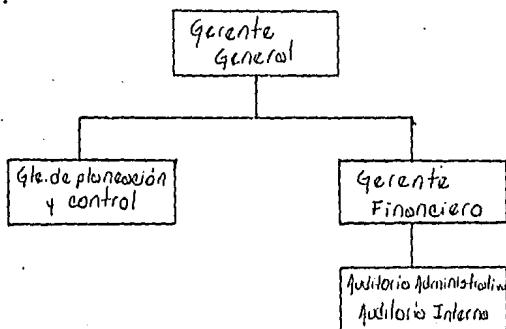


4.- Forma departamental con la auditoría interna:

Esta forma de organización enfatiza la unidad de la función global y la estrecha relación entre estas dos formas de auditoría.

En este caso, se observa el concepto de auditoría administrativa como una herramienta del análisis tanto financiero, como no finan-

clero; así se recalca también la necesidad de una auditoría administrativa de la función financiera de la empresa junto con otras funciones.



Aunque aquí se presentan distintas maneras de ubicar jerárquicamente la unidad de auditoría financiera en forma interna, la más recomendable es la primera (como órgano asesor del consejo administrativo), ya que mientras más alto sea el nivel donde se ubique, mayor será el campo de acción de la unidad dentro de la empresa.

## ESTRUCTURA DE UNA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

### 1.- Auditor supervisor:

Es la persona que tiene la responsabilidad propiamente dicha de la auditoría administrativa. Es el encargado de elaborar el "plan de auditoría", y de autorizar los procedimientos y programas de revisión.

Es indispensable que el auditor supervisor que ocupe este puesto sea un profesional de la administración, con suficiente experiencia y capacidad.

### 2.- Auditor por áreas:

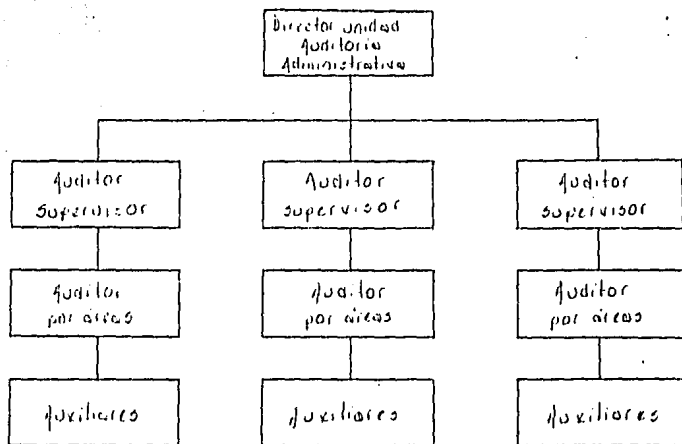
Es aquél profesional a quien después de dominar las técnicas de la auditoría administrativa, se le clasifica y se le especializa por áreas de trabajo, de acuerdo con las funciones administrativas más requeridas como: alta gerencia, asesoría, personal, producción, ventas, compras, finanzas.

### 3.- Auditor ayudante:

El encargado de este puesto tiene la responsabilidad de ayudar al auditor supervisor y al de áreas; en la recopilación de información necesaria, cuando se trata de empresas pequeñas, puede coordinar actividades de planeación y desarrollo del trabajo asignado.

### 4.- Auditor principiante:

Al encargado de este puesto generalmente se le asignan trabajos de rutina; en la práctica a esta persona se le guía y supervisa en el desarrollo de su trabajo.



Auxiliares: Abarca auditor ayudante y principiante.

## II ELEMENTOS QUE EXAMINA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los elementos que examina la auditoría administrativa son muchos y dependiendo del caso en particular se le dá mayor énfasis a unos que a otros. Los elementos que aquí se presentan son sólo algunos de los que se examinan y con éstos se recomiendan algunos aspectos para revisión que bien pueden ser internos (de planeación, organización, dirección y control) o externos. Estos elementos son:

1.- Planes:

Si son a corto o largo plazo, si son factibles de realizarse, si se han considerado todos los factores que intervienen para su realización y si son acordes con los objetivos y políticas de la empresa.

2.- Objetivos:

Si son objetivos reales, si son suficientes o excesivos, si son congruentes entre sí y con las políticas y planes de la empresa y si se someten a revisiones periódicas.

3.- Políticas:

Si son guías de acción para los objetivos, si reafirman el camino que desea seguir la empresa y si son flexibles, claras y suficientes.

4.- Estructura orgánica:

Si es clara y si representa realmente las relaciones jerárquicas que guardan entre sí los distintos departamentos u órganos que conforman la empresa.

5.- Reglamentos:

Si son suficientes, completos, claros y concisos para ayudar al mejor desarrollo de las operaciones de la empresa.

**6.- Procedimientos:**

Si estos son adecuados, completos, sencillos flexibles y estables; si permiten determinar los recursos necesarios para alcanzar los proyectos establecidos.

**7.- Programas:**

Si cumplen con su función en cuanto a tiempo y actividades, si consideran los factores involucrados para la realización de cada proyecto.

**8.- Presupuestos:**

Si están dentro de la realidad si son a corto o largo plazo y si en éste último se consideran los incrementos económicos correspondientes y si están dándole prioridad a los aspectos relevantes.

**9.- Métodos de control:**

Si son métodos eficientes, adecuados y suficientes conforme a las operaciones que se realizan en la empresa para que dichas operaciones se apeguen lo más posible a los planes y normas preestablecidas y así poder minimizar errores.

**10.- Comunicación:**

Si existe comunicación sana y amplia y si ésta es satisfactoria en todas sus formas, ya sea formal, informal, ascendente o descendente para así mantener óptimas relaciones interpersonales y mejores resultados en el desempeño del trabajo.

**11.- Recursos humanos y materiales:**

Si existe mal aprovechamiento de recursos materiales o humanos en algún aspecto. Si se considera necesario hacer alguna contratación o adquisición determinante o si por el contrario es necesario algún ajuste, despido, venta o programa de mantenimiento o motivación.



**12.- Medios de operación:**

Si los medios de que se vale la empresa (como canales de distribución), para realizar sus operaciones son los óptimos o si es conveniente realizar algún ajuste o cambio.

**13.- Vínculos comerciales:**

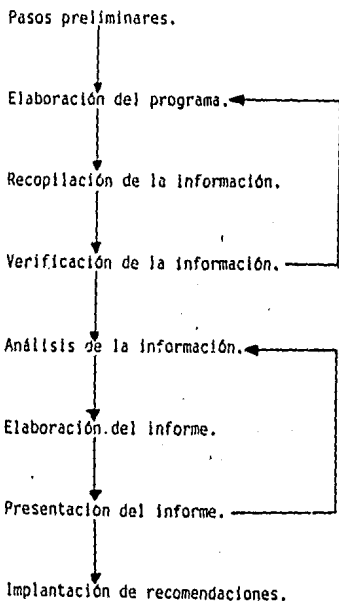
Si las relaciones comerciales que mantiene la empresa con proveedores, clientes y bancos, son satisfactorias o si existe algún problema de comunicación, imagen, entre otros.

**14.- Resultados:**

Si éstos son evaluados y comparados con los planes o proyectos o riginales, para determinar el margen de diferencia entre unos y otros y así investigar las causas o razones de ésta.

### III PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El procedimiento de auditoría administrativa que aquí se presenta, es sólo una metodología que se recomienda seguir para realizar con un orden secuencial y práctico el trabajo de auditoría administrativa. Es un procedimiento general que puede ser aplicado en cualquier caso de auditoría administrativa y que sirviendo como base aún se puede detallar más, incluyendo actividades y funciones específicas de los auditores, conforme al criterio particular de cada auditor administrativo. El procedimiento que aquí se menciona es:



#### Pasos preliminares:

Entrevistas necesarias para fijar condiciones generales del trabajo a realizar como: propósito de la auditoría, limitaciones y alcance del trabajo, facilidades que da el cliente, coordinación y presentación con el personal de la empresa, aclaración de dudas y honorarios que se cobrarán.

#### Elaboración del programa:

Guía para la empresa y auditores, señalará puntos a revisar, objetivo de la auditoría, tiempo estimado en que se presentará el informe y nombre de la persona de la empresa a quien se presentará y dirigirá el informe. Se puede decir que es el contrato por medio del cual se establecen por escrito algunos de los aspectos acordados verbalmente en las entrevistas anteriores (mencionadas en los pasos preliminares), como: responsabilidades y obligaciones de los auditores, alcance del trabajo a desarrollar y facilidades que proporcionará el cliente.

#### Recopilación de la información:

Los medios de que se van a valer los auditores para obtener la información necesaria pueden ser: observación, investigación documental, entrevistas y cuestionarios, entre otros. La información obtenida por algunos o todos estos medios, deberá archivar en hojas numeradas para que se pueda recurrir a ella en caso de cualquier aclaración o duda.

#### Verificación de la información:

Al clasificar los datos obtenidos se verificará que la información coincida con la mencionada en el programa de auditoría ya elaborado, si no coincide se modificará en lo necesario el programa de la auditoría.

#### Análisis de la información:

Separar los datos obtenidos para analizarlos con mayor profundidad, sintetizarlos e interpretarlos para unificar criterios y llegar a las conclusiones que darán origen a los aciertos, fallas, ajustes y recomendaciones a presentar en el informe de auditoría administrativa.

**Elaboración del informe:**

Consistirá en informar por escrito de los resultados obtenidos de la revisión efectuada; el informe de auditoría administrativa constará de aciertos, fallas, ajustes, recomendaciones y anexos. En dicho informe se hará referencia a los datos que sirvieron como base para determinar los resultados que en éste se presentarán.

**Presentación del informe:**

Se comentarán, con la persona indicada en el programa, los resultados de la revisión al presentar el informe de auditoría, aclarando dudas y explicando ampliamente el contenido del informe; si no se llegara a un acuerdo con la empresa, se recurrirá al análisis de la información, que es el punto de donde parte el informe.

**Implantación de recomendaciones:**

Si la empresa decide llevar a cabo alguna alternativa de solución propuesta en el informe, el auditor administrativo asesorará el plan de reorganización para la implantación de dicha alternativa. La implantación de recomendaciones es opcional, por lo que no será obligatoria para ninguna de las partes si no está especificado lo contrario en el programa de auditoría presentado.

**IV CASO PRACTICO.**

Es propósito de este caso práctico la ejemplificación de la teoría de auditoría administrativa presentada en los capítulos anteriores.

Es necesario que el trabajo de auditoría administrativa se adapte a los requerimientos y recursos de que se dispone en cada caso en particular; es por esta razón que en el trabajo que aquí se presenta no existen más auditores que el auditor administrativo; al solicitar la empresa la revisión específica de la Gerencia General y Departamento de Ventas, la información estará dividida en hechos relevantes a estos niveles y así mismo, se subdividirá conforme al orden del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Se hace incapié en que la forma de presentación de este informe de auditoría administrativa, es sólo una opción dentro de otras posibles, ya que ésta corresponde al criterio de cada auditor administrativo.

**A) PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**



Guadalajara, Jal., a 27 de Octubre de 1986.

L.A.E. Eduardo Platas Rizo,  
Gerente General.  
P R E S E N T E .

Por medio de éste se presenta el Programa de la Auditoría Administrativa a realizar en la empresa Soya de Guadalajara, S.A. de C.V. cuyo giro es la compra-venta y distribución de productos naturistas como alimentos, perfumería, tés y libros. La auditoría administrativa tendrá como objeto revisar la administración de la empresa, enfocándose principalmente a la Gerencia General y Departamento de Ventas, revisando los Manuales de Organización y Procedimientos, para lo cual serán necesarias a proximadamente dos semanas a partir de esta fecha para la presentación del informe el día 10 de Noviembre de 1986 al L.A.E. Eduardo Platas Rizo, Gerente General, con quien también se mantendrá estrecha comunicación durante el desarrollo de este trabajo.

Se revisará en la planeación: Objetivos, políticas, reglamentos, fluxogramas de procedimientos, programas, recursos materiales y presupuestos; en la organización: Organigrama, relaciones interdepartamentales, descripción y requisitos de puestos y cartas límite de autoridad; en la dirección: Estilos de liderazgo, supervisión, motivación, delegación de autoridad y ambiente físico; en el control: Formas y métodos de evaluación y control; por medio de la información que se obtenga de la revisión de los Manuales de Organización y Procedimientos, archivos y de más documentos y entrevistas con el personal de la empresa, misma que obtendrá la Srta. María Ana Dávila Galindo Patiño, Auditor Administrativo.

Las entrevistas realizadas anteriormente sirvieron para determinar los elementos del presente programa, ahora se procederá a recopilar, verificar y analizar la información de la cual resultará el informe de auditoría, el cual se discutirá con los interesados y si éstos lo autori-

zan, se asesorará un plan de reorganización.

En espera de cualquier aclaración,

Atentamente



L.A.E. Eduardo Platas Rizo.  
Gerente General.



Srta. María Ana Dávila Galindo Patiño.  
Auditor Administrativo.

B) INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA..

Guadalajara, Jal., a 10 de Noviembre de 1986.

L.A.E. Eduardo Platas Rizo.

Gerente General.

P R E S E N T E .

Por medio de este Informe de Auditoría Administrativa, se presentan los resultados obtenidos del trabajo efectuado en Soya de Guadalajara, S.A. de C.V., cuyo objetivo fué revisar la administración de la empresa enfocándose principalmente a la Gerencia General y Departamento de Ventas y la revisión de los Manuales de Organización y Procedimientos; mostrando así aciertos, fallas, ajustes y recomendaciones de acuerdo al orden que sigue el proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control.

PLANEACION

### Hechos relevantes a nivel General.

No obstante que se mencionó con anterioridad que el orden de este Informe corresponderá al orden del proceso administrativo, también se subdividirá en Hechos relevantes a nivel General y en Hechos relevantes a nivel Departamento de Ventas, por este motivo, en ocasiones no se mencionarán determinados aspectos del proceso administrativo en alguno de los niveles, al no considerarse relevantes.

#### Objetivos:

##### Aciertos:

Los objetivos generales de la empresa se encuentran bien enunciados en el Manual de Procedimientos de la empresa al estar escritos en forma clara y concisa. Son del conocimiento del personal de la empresa y se ajustan a la realidad, por lo que realmente se observan.

#### Políticas:

##### Aciertos:

Las políticas generales estipuladas en el Manual de Procedimientos de la empresa, son completas ya que comprenden todos los aspectos de la empresa en forma general y son guías de acción para los objetivos.

**Programas:****Ajustes:**

Los programas generales se encuentran regidos por las necesidades de la empresa; son implícitos ya que no existen en forma escrita, por es te motivo no es posible medir y evaluar resultados.

**Recomendaciones:**

- 1.- Se sugiere el Gerente General solicite la información que requiera para elaborar un programa financiero de la empresa, tomando en cuenta un periodo de tiempo y los puntos que se proponen en el Anexo 1, los cuales están divididos en ingresos y egresos.
- 2.- El Gerente General supervise, solicite y autorize programas departamentales como de inducción y ventas. El Anexo 1 A representa puntos importantes de un programa de inducción, el cual correspondería elaborarlo a la Secretaria. El Anexo 1 B representa un programa de ventas foráneas por periodos mensuales que se sugiere elabore el Gerente de Ventas.
- 3.- El Gerente General elabore un programa en el que estipule la informa ción que requiera por periodos. En el Anexo 1 C se mencionan aspectos que se consideran necesarios para contar con una información men sual completa.

**Presupuestos:****Ajustes:**

Al igual que los programas de la empresa, los presupuestos son implícitos puesto que no se encuentran estipulados por escrito. El Gerente General los conoce y estima en base a datos anteriores y necesidades ac-

tuales y potenciales, sin embargo, al no encontrarse representados en forma escrita no es posible comparar lo presupuestado con lo realizado.

#### Recomendaciones:

- 1.- Se sugiere el Gerente General realice presupuestos generales en forma periódica de acuerdo a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta los aspectos que se mencionan en el Anexo 2, el cual enlista subcuentas de egresos a considerar.
- 2.- El Gerente General solicite, supervise y autorice presupuestos departamentales, sobre los aspectos que conciernen a cada departamento en forma periódica.

#### Recursos materiales:

#### Ajustes:

Actualmente la información que solicita la gerencia es proporcionada por el personal de la empresa el cual no cuenta con un computador para recabarla, por lo tanto, la información que se solicita y proporciona es limitada, y de esta manera se advierte un margen mayor de error en la toma de decisiones.

#### Recomendaciones:

- 1.- Se sugiere la compra de un computador y programas adecuados a las necesidades de la empresa, para poder crear archivos de información, que actualmente hace falta, de manera eficiente y menos laboriosa (dada la cantidad de artículos diferentes que maneja la empresa) y para la disponibilidad de la misma en forma confiable y oportuna.
- 2.- Como se sugirió anteriormente, darle la importancia debida a la información que se requiere y a la disponibilidad de la misma tomando en



cuenta los puntos mencionados en el Anexo 1 C (antes visto).

#### Reglamento interior de trabajo:

##### Ajustes:

Es claro y conciso ya que es fácil de entender y se adapta a los requerimientos de la empresa, sin embargo, aunque se encuentra en el Manual de Organización, no está registrado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y por esta razón no tiene validez legal.

##### Recomendaciones:

- 1.- Se sugiere se legalice ante las autoridades correspondientes para darle la validez debida y así sea de utilidad a la empresa.
- 2.- Se entregue un ejemplar del Reglamento Interior de Trabajo, ya legalizado a cada una de las personas que laboran en la empresa.

## Hechos relevantes a nivel Departamento de Ventas.

### Objetivos:

#### Aclertos:

Los objetivos departamentales escritos en el Manual de Procedimientos sirven de apoyo a los objetivos generales ya que son más específicos y los complementan. Son del conocimiento del personal de la empresa y se apegan a la realidad puesto que son coherentes con los requerimientos y expectativas del departamento.

### Políticas:

#### Ajustes:

Las políticas departamentales sirven de guía de acción a los objetivos ya que éstas son flexibles y claras, sin embargo en el Manual de Procedimientos en la parte correspondiente no existen políticas sobre devoluciones y descuentos a clientes, fijación del precio de venta, forma de pago de clientes foráneos fuera de ruta, de clientes difíciles o morosos y de cheques devueltos de clientes; en general éstas se encuentran estipuladas en forma tácita o se aplican a criterio del Gerente General.

### Recomendaciones:

- 1.- Se sugiere, la Secretaría, con autorización del Gerente General, incluya en el Manual de Procedimientos, en la sección correspondiente, las políticas propuestas en el Anexo 3 A, las cuales se refieren a devoluciones, descuentos, fijación de precio de venta, forma de pago de clientes foráneos fuera de ruta, clientes morosos y cheques devueltos; el Anexo 3 presenta las políticas actuales existentes en el Manual de Procedimientos.

- 2.- El Gerente de Ventas planteó la revisión periódica de las políticas en las juntas departamentales, para así poder actualizarlas de acuerdo al desarrollo de la empresa.

#### Fluxograma de procedimientos:

##### Ajustes:

Los fluxogramas de procedimientos, así como los textos correspondientes a los mismos que contiene el Manual de Procedimientos, son sencillos y específicos ya que expresan claramente los procedimientos referentes a la función de ventas, sin embargo no existe el de venta foránea fuera de ruta.

##### Recomendaciones:

- 1.- Se sugiere completar la representación gráfica de los procedimientos de ventas que se realizan.
- 2.- Incluya, la Secretaría, previa autorización del Gerente de Ventas, en el Manual de Procedimientos, en las secciones correspondientes, el fluxograma propuesto en el Anexo 4 y el texto del mismo representado en el Anexo 4 A, ambos representan el procedimiento de ventas que hace falta en el Manual, ya que la función se realiza pero no está escrita.

#### Programas:

##### Ajustes:

Los programas departamentales no se encuentran estipulados en forma escrita, sólo en forma tácita, de esta manera no es posible medir el cumplimiento de los mismos en forma objetiva.

**Recomendaciones:**

- 1.- Se sugiere, el Gerente de Ventas realice programas periódicos sobre inventarios y visitas a clientes potenciales y actuales, tomando en cuenta los puntos mencionados en el Anexo 5 el cual se refiere a programas de inventarios y en el Anexo 5 A que se refiere al programa de visitas a clientes.
- 2.- La Secretaria archive los programas antes mencionados así como la información recopilada a través de éstos, para que así sea posible medir su cumplimiento cuando sea oportuno.

**Presupuestos:****Ajustes:**

Los presupuestos no se realizan por escrito ni en periodos regulares, sólo en forma tácita, por lo mismo no es posible medir y controlar resultados en forma confiable y específica.

**Recomendaciones:**

- 1.- Se sugiere, el Gerente de Ventas presupueste, por periodos trimestrales, siempre y cuando sea necesario y suficiente, costos y gastos de ventas, tomando en cuenta los aspectos propuestos en el Anexo 6 para la realización del presupuesto.
- 2.- Presupuestar ingresos obtenidos por ventas en periodos mensuales como lo propone el Anexo 7 y cuyo responsable sería el Gerente de Ventas:

## ORGANIZACION

### Hechos relevantes a nivel General.

Organigrama, relaciones interdepartamentales y cartas límite de autoridad:

Aciertos:

El organigrama que se encuentra en el Manual de Organización, se apega a la realidad ya que muestra la estructura jerárquica y orgánica de la empresa. Las relaciones interdepartamentales dentro del mismo se encuentran representadas claramente. Las responsabilidades comunes a los altos niveles y las cartas límite de autoridad que están enunciadas en el Manual de Organización en las secciones correspondientes son claras ya que con facilidad se entienden los aspectos a los cuales éstas se refieren.

Requisitos y descripción de puestos:

Aciertos:

Los requisitos y descripción de puesto del Gerente General que se encuentran en el Manual de Organización, están bien enunciados ya que expresan con claridad los aspectos importantes que se deben requerir para la ocupación del puesto y detallan en forma concisa las actividades que competen al puesto de Gerente General.

Hechos relevantes a nivel Departamento  
de Ventas.

Descripción de puestos:

Aciertos:

Las descripciones de puestos que se encuentran en el Manual de Organización, del departamento de ventas son claras ya que en éstas se expresan de manera concisa los deberes y responsabilidades de cada puesto.

Ajustes:

- 1.- En la descripción de puesto del Vendedor foráneo no se encuentra especificado, dentro de sus actividades periódicas, que debe realizar inventarios de mercancía cuando se lo solicite el Gerente de Ventas más sin embargo, es una función que realmente le compete y realiza actualmente.
- 2.- Por no encontrarse especificadas las obligaciones y responsabilidades individuales (por puestos sí), se reduce la eficacia en la realización de determinadas labores.

Recomendaciones:

- 1.- a) Se sugiere el Gerente de Ventas solicite se complete la descripción de puestos que existe en el Manual de Organización.  
b) Incluir en la descripción de puestos del Vendedor foráneo como actividad periódica el realizar inventarios cuando se lo solicite el Gerente de Ventas.
- 2.- a) Se considera necesario asignar responsabilidades y obligaciones individuales, ya sea en forma verbal o preferentemente escrita, independientemente de que se mencionen de manera general en las descripciones de puestos correspondientes.

- b) Especificar de manera enunciativa más no limitativa responsabilidades y deberes individuales para que así exista un responsable por cada actividad; esto representaría superación en el desarrollo personal y mayor conciencia de los trabajadores en la realización de cada función. En el Anexo 8 se propone una especificación de responsabilidades de manera individual, la cual sería necesario que autorizara el Gerente General, y de hacerlo así, incluiría en el Manual de Organización como anexo a las descripciones de puestos existentes.



DIRECCION

## Hechos relevantes a nivel General.

### Estilo de liderazgo:

#### Aciertos:

El estilo de liderazgo del Gerente General es benevolente y humano; inspira confianza al personal de la empresa, reconoce la realización y desarrollo de sus labores, toma en cuenta sus necesidades, mantiene comunicación abierta y promueve tanto su desarrollo personal como la innovación. Utiliza como instrumento de apoyo a su autoridad el ejemplo propio por medio del trabajo y esfuerzo que personalmente realiza.

### Delegación de autoridad:

#### Fallas:

- 1.- La delegación de autoridad en principio no se aplica. Sobre el Gerente General recae la responsabilidad total del funcionamiento de la empresa, ya que es limitativo el factor de que no cuenta con las personas idóneas para la realización de ésta, por lo mismo, su comportamiento es autócrata.
- 2.- Otro obstáculo que se presenta, como se mencionó anteriormente, es la falta de aplicación de funciones y responsabilidades definidas, tanto para cada puesto como para cada persona, por este motivo, en general el personal no considera tener responsabilidad directa en forma alguna y esto repercute en que existen funciones que en las descripciones de puestos están bien asignadas y no las realizan los puestos que deberían sino el Gerente General.

**Recomendaciones:**

- 1.- a) Respecto a contar con las personas idóneas para poder delegar autoridad y compartir responsabilidades, se sugiere preveer, cuando se presente el caso, la necesidad de contratar a la persona adecuada para el desempeño de un puesto y no la de adecuar el puesto a las capacidades, requerimientos o necesidades de la persona.  
  
b) Tomar en cuenta los requisitos del puesto en forma estricta en el momento de la contratación.
  
- 2.- a) Se sugiere, como se explicó con anterioridad, enfatizar funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto y persona, definiéndolas específicamente como lo indica el Anexo B (antes visto), para poder aplicar el principio de delegación de autoridad.  
  
b) Dar a conocer formalmente las funciones y responsabilidades una vez asignadas específicamente, por medio de una junta con el personal de la empresa, que presida el Gerente General.

**Supervisión:****Fallas:**

No se cumple con la revisión periódica ni de políticas y objetivos ni de programas y presupuestos y análisis de costos y gastos generales, por lo mismo no se comparan objetivamente los planes con los resultados y de esta manera no es posible la medición de los mismos.

**Recomendaciones:**

- 1.- Concientizar, por medio de una junta general, dirigida por el Gerente General, la importancia de los aspectos en los que se encontraron fallas, para de esta manera, lograr mayor eficiencia en el cumpli-

miento de dichas funciones.

- 2.- La revisión periódica de políticas, objetivos, programas, presupuestos y análisis de costos y gastos se puede realizar mediante el cumplimiento de las juntas periódicas departamentales, interdepartamentales y generales, tal y como se menciona en los Manuales de Organización y Procedimientos, pues se observa que no se cumple con ellas.

#### Comunicación:

##### Aciertos:

El centro de comunicación de la empresa es la gerencia, la información se obtiene directamente de la fuente que la produce y existe disponibilidad para la comunicación en todos los niveles de la empresa.

##### Ajustes:

- 1.- Es necesario darle mayor énfasis a la comunicación escrita puesto que la oral que existe es buena porque se observa libertad de expresión, más no se considera suficiente, por lo mismo, no son conocidas como debieran las políticas, objetivos, descripciones de puestos, organigrama, relaciones y funciones interdepartamentales y cartas l'ímite de autoridad.
- 2.- Las juntas departamentales e informe a los socios no se realizan en forma adecuada y esto repercute en falta de información y conocimientos necesarios, así se descuida la comunicación tanto ascendente como descendente y lateral, por lo mismo se reduce la eficiencia en el funcionamiento de la empresa.

#### Recomendaciones:

- 1.- a) Se sugiere, el Gerente General presente como material de estudio los Manuales de Organización y Procedimientos existentes, representando así parte de la comunicación escrita que hace falta.

- b) Presentar a través de una junta general dirigida por el Gerente General, de manera formal, a todo el personal de la empresa los Manuales de Organización y Procedimientos de la empresa.
- 2.- a) Realizar las reuniones periódicas tanto departamentales como interdepartamentales y las de socios para formalizar la comunicación oral y así proporcionar la información y conocimientos necesarios.
- b) En la realización de las juntas ya mencionadas, alentar al personal de la empresa a expresar sus opiniones de la manera que prefieran: oral o escrita, y sugerir la conveniencia de formalizar la información y comunicación por escrito.

#### Motivación:

#### Ajustes:

Aunque las motivaciones, incentivos y prestaciones son superiores a las que estipula la Ley Federal del Trabajo, se otorgan de manera general y no individual, entonces no producen el efecto deseado para ninguna de las dos partes: patrones y empleados.

#### Recomendaciones:

- 1.- Ya que es el Gerente General quien otorga las prestaciones o incentivos, se le sugiere tome en cuenta de una manera más específica las necesidades y deseos de superación individuales al proporcionar las prestaciones para así lograr una motivación más directa y efectiva.
- 2.- El Gerente General otorgue prestaciones de acuerdo al desempeño, rendimiento y desarrollo personal, para así obtener resultados individuales y entonces, ya en conjunto, generales.

### Ambiente físico:

#### Aciertos:

El ambiente físico se ha ido modificando en forma positiva, existen más herramientas de trabajo, la ventilación es inadecuada sólo en una zona, pero ésta no es área de trabajo y actualmente cuenta con ventiladores. En general, los espacios son suficientes, están bien distribuidos y son limpios y seguros.

#### Fallas:

Las instalaciones físicas de la empresa se planearon, distribuyeron y acondicionaron para que los vendedores foráneos de la empresa pudieran vivir en ellas, sin embargo, por necesidades propias de la empresa y para su mejor funcionamiento, el Gerente General de la misma empezó viviendo ahí también; actualmente se observa como falla ya que no se considera correcta ninguna de las dos situaciones que se podían presentar: 1) Que el Gerente General castigara determinadas necesidades prioritarias, 2) Que los vendedores recibieran prestaciones inadecuadas. Se considera como situación actual la primera.

#### Recomendaciones:

- 1.-Se sugiere la empresa compense, incrementando sueldos o comisiones sobre ventas, la prestación de alojamiento, desayunos y cenas, para así suprimir ésta y tanto el Gerente General como vendedores dejen de vivir dentro de las instalaciones de la empresa.
- 2.-No se propicie la convivencia personal al grado de vivir en las instalaciones de la empresa, para evitar la creación de problemas personales extras a los propios del trabajo.

Hechos relevantes a nivel Departamento  
de Ventas.

Supervisión:

Ajustes:

En ocasiones no se cumple con la política de entrega-verificación de mercancía mencionada en el Manual de Procedimientos en la sección correspondiente y por esa razón se incrementan las reclamaciones sobre la mercancía entregada.

Recomendaciones:

- 1.- Se puede enfatizar y controlar el cumplimiento de la política entrega-verificación de mercancía mediante la modificación en la remisión de venta que se ilustra en el Anexo 9 A, el cual propone se inscriba en la remisión el nombre de la persona que realice la entrega a domicilio. En el Anexo 9 se presenta la remisión de venta actual.
- 2.- Se solicite al cliente que firme de conformidad con la mercancía recibida al pie de la remisión.

CONTROL



## Hechos relevantes a nivel General.

### Formas y métodos de evaluación y control:

#### Ajustes:

- 1.- La información es un instrumento de control, sin embargo, en ocasiones no es oportuna ni suficiente y por lo mismo no cubre las necesidades de la empresa.
- 2.- La mercancía que la empresa compra la reciben diferentes personas y no se coteja la mercancía pedida con la recibida, sólo ésta con la facturada.
- 3.- Al estar el Departamento de Compras en México, D.F., y al enviar cheques (sin estar completamente llenos), para cubrir pagos a proveedores, esta información no es oportuna ni eficiente en el envío de datos, pólizas de cheque o facturas requeridas por falta de control.

#### Recomendaciones:

- 1.- a) Se sugiere concientizar al personal de la empresa de la importancia y trascendencia que reviste la presentación oportuna de la información requerida por medio de una junta general a cargo del Gerente General.
  - b) Proporcionar, en la misma junta general, conocimientos y necesidades de información de cada puesto y departamento.
- 2.- a) La mercancía que la empresa compra se puede cotejar con la mercancía recibida si proporcionan los pedidos realizados a la Secretaria (cuando sean en Guadalajara) o al Auxiliar de compras (cuando

sean en México, D.F.), para que éstas los archiven en un folder titulado "Pedidos a proveedores".

b) La persona que reciba la mercancía compare la hoja de pedido con la mercancía que le entreguen.

3.- a) El Departamento de Contabilidad se sugiere envíe al Departamento de Compras en México, D.F., un registro de cheques foliado anexo a los cheques que envíe, que contenga los siguientes datos: Fecha de envío de los cheques, proveedor, cantidad, fecha y número de cada cheque, factura y porcentaje de la misma que se paga y firmas de quien reciba en Guadalajara y de quien reciba en México.

b) El registro de cheques mencionado antes, se propone sea completado obligatoriamente por el Departamento de Compras, con dos copias una para ser archivada en México y otra para ser enviada a Guadalajara, junto con las pólizas y facturas que contenga. Aunque dicha información puede ser solicitada y proporcionada por teléfono, se sugiere se utilice el registro de cheques y sea enviado con la información lo antes posible. Ver Anexo 10 que propone la forma, Anexo 10 A en el que se encuentra el instructivo de llenado de la forma y Anexos 10 B y 10 C en los que se encuentra el fluxograma horizontal de la forma y el texto, respectivamente.

c) Para agilizar la disponibilidad de información y documentos por concepto de compras, procedentes de México, se sugiere la utilización de contrarecibos para cambiarlos al proveedor por la factura original en el momento de entrega de mercancía. El Anexo 11 propone la forma con la siguiente información: Proveedor, fecha, número de factura, folio del contrarecibo, cantidad y firma de quien recibe la factura. El Anexo 11 A contiene el instructivo de llenado de forma, el Anexo 11 B el fluxograma horizontal y el Anexo 11 C el texto del mismo.

## Hechos relevantes a nivel Departamento de Ventas.

Formas y métodos de evaluación y control:

### Ajustes:

En la recepción, preparación y remisión de pedidos intervienen varias personas, así como también en la entrega de pedidos a domicilio o a transportadoras, por estas razones, actualmente no es posible saber quién realiza cada una de las labores, entonces no es posible controlarlas.

### Recomendaciones:

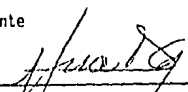
- 1.- Se propone la especificación de los nombres de las personas que intervienen en la recepción, elaboración y remisión de cada pedido, para el caso de cualquier aclaración poder recurrir a ellas; ver Anexo 12 A que presenta la modificación propuesta y ver Anexo 12 que presenta la forma actual de pedidos.
- 2.- Como ya se mencionó anteriormente, la entrega a domicilio del pedido se puede controlar, anotando en la remisión de venta el nombre de la persona que realice la entrega a domicilio, como lo muestra el Anexo 9 A.
- 3.- Para complementar la recomendación número 1 y para sustituir lo mencionado con anterioridad y representado en el Anexo 9 A, se sugiere la utilización de la forma representada en el Anexo 13 que contiene los siguientes datos: Folio, nombre del cliente, cantidad o importe de la remisión, importe pagado, forma de pago (Banco, número y fecha del cheque), observaciones, fecha, firma del agente que entregó o co-

bró la mercancía y firma de conformidad del cliente; toda esta información por triplicado serviría: para proporcionar un recibo al cliente por sus pagos, para anexarla al expediente del cliente y así tener toda la secuencia de cada pedido, desde la recepción de pedido hasta la liquidación total de la remisión, puesto que al reverso del comprobante original, que es el que se archivaría en el expediente del cliente, se vaciarían los datos de la hoja de pedido (quién tomó el pedido, quién lo preparó y quién lo remisionó); de esta manera, existiría control sobre devoluciones de mercancía, formas y fechas de pago y responsables de cada actividad. El Anexo 13 A representa el instructivo de llenado de forma, el Anexo 13 B el fluxograma horizontal y el Anexo 13 C el texto correspondiente.

- 4.- Se propone la utilización de una forma para el registro de fletes, la cual contenga los siguientes datos: Fecha en que el pedido se lleva a la transportadora, nombre de la persona que lo lleva, el importe del flete si éste no es por cobrar, nombre, lugar y dirección del destinatario, el número de remisión que ampara el pedido y el nombre de la compañía transportadora; como lo indica el Anexo 14 y el instructivo de llenado en el Anexo 14 A. En el Anexo 14 B y 14 C se representa el fluxograma horizontal de la forma y el texto correspondiente. El responsable de realizar el registro de fletes sería el Supervisor de Ventas piso.

En espera de cualquier aclaración, respecto al trabajo de Auditoría Administrativa realizado,

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
Srta. María Ana Dávila Galindo Patiño.  
Auditor Administrativo.

ANEXOS

## Anexo 1

## Propuesto

## Programa financiero: (Mensual)

## Ingresos:

- Cobros pendientes a clientes foráneos y locales.
- Cheques posfechados de clientes.
- Promedio de ventas de contado.
- Promedio de ventas a crédito con plazo de vencimiento en ese mes.

## Egresos:

- Pagos vencidos y por vencer en ese mes.
- Gastos de venta.
- Gastos de administración.
- Gastos financieros.

## Anexo 1 A

## Propuesto

## Programa de inducción:

- Presentación con todo el personal de la empresa.
- Conocimiento de las instalaciones físicas de la empresa.
- Presentación y estudio de los Manuales de Organización y Procedimientos de la empresa.
- Observación, "sobre la marcha", de las funciones que se realizan a nivel general y departamental de manera general y cotidiana.

**Anexo I B****Propuesto****Programas de ventas foráneas:**

- Rutas a visitar.
- Fechas de visita.
- Clientes actuales y potenciales dentro y fuera de ruta y detección de sus necesidades.
- Visitas de cortesía.
- Presentación de nuevos productos.



## Anexo 1 C

## Propuesto

## Información requerida:

- Inventarios por proveedor.
- Monto de ventas locales.
- Monto de ventas foráneas.
- Monto de ventas foráneas fuera de ruta.
- Gastos viáticos.
- Gastos de previsión social.
- Gastos de mantenimiento y combustible de vehículos.
- Impuestos por pagar.
- Situación bancaria.
- Estados de cuenta de clientes.
- Monto de compras de contado.
- Monto de compras a crédito.
- Compras por unidades de productos líder.
- Punto de equilibrio global y por ruta.

## Anexo 2

## Propuesto

Presupuesto sobre los egresos generales de la empresa:

- Fechas que comprenda el período a presupuestar.
- Nómina.
- Luz y teléfono.
- Gastos de previsión social.
- Gastos viáticos.
- Mantenimiento de vehículos e instalaciones físicas.
- Papelería y útiles.
- Impuestos por pagar.
- Renta del local.
- Publicidad y propaganda.
- Comisiones y situaciones bancarias.
- Pólizas de seguros.
- Pagos a proveedores.

## Anexo 3

## Actual

## Políticas del Departamento de Ventas:

Satisfacer las necesidades de los clientes lo mejor y lo más pronto posible.

Las ventas son de contado, si el cliente desea crédito, se le concederá un plazo máximo de 15 días, sólo con previa autorización del Gerente General.

A los clientes con quienes está establecida una línea de crédito, al entregárseles la mercancía deben entregar un cheque posfechado que salde el importe de la misma.

Se debe respetar la fecha inscrita en el cheque para su depósito.

No se aceptan cheques sin previa autorización del Gerente General.

Al entregar la mercancía al cliente, el Vendedor procederá a verificar que ésta se encuentre completa y en perfecto estado para evitar reclamaciones posteriores.

Proporcionar a los clientes la información que soliciten sobre los productos, en la medida en que sea posible.

## Anexo 3 A

## Propuesto

## Políticas complementarias del Departamento de Ventas:

No se aceptan devoluciones a clientes a menos de que se compruebe que la mercancía se encontraba en mal estado y no hayan transcurrido más de 15 días de la fecha de su compra y se cuente con la autorización del Gerente de Ventas.

Al manejar sólo precios de mayoreo no se realizan descuentos a los clientes por volúmen de compra.

El precio de venta de los productos está sujeto a cambios sin previo aviso a los clientes y se fijará de acuerdo a un porcentaje extra sobre su precio de costo, mismo que estipulará el Gerente de Ventas con supervisión del Gerente General.

Los clientes foráneos fuera de ruta deberán enviar el importe total de su compra para que ésta se les pueda enviar, el flete será por cobrar.

Al cliente a quien se le haya otorgado crédito y no cumpla con el pago en el plazo establecido, se le concederán 15 días más para que efectúe el pago correspondiente, si lo realiza dentro de ese periodo no se le harán cargos extras, pero en caso de reincidir perderá el crédito antes otorgado; si no realiza el pago en ese plazo, se le concederán 10 días más para que efectúe el pago, de no hacerlo, se procederá a cobrar el importe de su deuda con mercancía que posea en su tienda.

## Anexo 3 A (Cont.)

Al cliente a quien le sea devuelto un cheque por falta de fondos por primera vez, se le cobrará sólo el importe de éste más la comisión bancaria; si en el lapso de 90 días le fueran devueltos 2 ó más cheques por el motivo anterior, se le cobrará el importe del cheque, la comisión bancaria y no se le volverá a aceptar que pague con cheque, sólo en efectivo. El cliente deberá enviar, si es foráneo por giro telegráfico y si es local en efectivo, el importe del cheque devuelto más la comisión bancaria, en un plazo máximo de 5 días a partir de la fecha en que tenga conocimiento de la misma, de no hacerlo así se le concederán 10 días más para que efectúe el pago, antes de que al término de éstos se proceda a cobrar la cantidad que adeude con mercancía que posea en su tienda.

Los clientes foráneos fuera de ruta enviarán el importe de la mercancía que soliciten en giro telegráfico, para que ésta les pueda ser enviada; los clientes que tengan crédito con la empresa deberán enviar un cheque posechado por el importe de su compra, para que les pueda ser enviada la mercancía.

Anexo 4

Fluxograma vertical de labores.

Función: Venta a cliente foráneo fuera de ruta.

Area: Departamento de Ventas.

Operación	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Cliente	Solicita mercancía por teléfono.
2	⊙	Vend. Foráneo	Atiende la llamada del cliente y anota en hoja de pedido.
3	○	Vend. Foráneo	Al finalizar la llamada cotiza el pedido.
4	○	Vend. Foráneo	Prepara y empaca el pedido.
5	○	Vend. Foráneo	Proporciona la hoja de pedido a la Secretaria.
6	⊙	Secretaria	Realiza la remisión.
7	▭	Secretaria	Revisa la remisión.
8	▲	Secretaria	Destruye la hoja de pedido.
9	○	Cliente	Solicita el importe de su pedido por teléfono.
10	○	Secretaria	Informa del importe de su pedido al cliente.
11	→	Cliente	Envía giro telegráfico por el importe de su pedido.
12	△	Secretaria	Archiva una copia de la remisión.
13	○	Vend. foráneo	Guarda el original de la rem. en alguna caja del pedido.
14	○	Sup. Vtas. Piso	Recibe el giro telegráfico del cliente.
15	▭	Sup. Vtas. Piso	Revisa correspondencia la cantidad del giro con la de la rem.
16	→	Vend. foráneo	Envía por cobrar mercancía al cliente por transportes.

○ Operación. ⊙ Dar origen a una forma. ▭ Revisión. ▲ Destrucción. △ Archivo. → Desplazar

## Anexo.4 A

## Propuesto

Texto del Fluxograma Vertical.

Función: Venta foránea fuera de ruta.

Area: Departamento de Ventas.

El cliente solicita  mercancía por teléfono, atiende la llamada el Vendedor Foráneo y anota  en una hoja de pedido (original, sin copias) lo que le pida el cliente, al finalizar la llamada cotiza el pedido  , prepara y empaca el pedido  , después proporciona  la hoja de pedido a la Secretaria, quien realiza  la remisión en original y dos copias y la revisa  después de esto destruye  la hoja de pedido. El cliente solicita  el importe de su pedido por teléfono, la Secretaria le informa  , el cliente envía  un giro telegráfico para cubrir el importe de su pedido. La Secretaria archiva  dos copias de la remisión y el Vendedor Foráneo guarda  el original de la remisión en alguna caja del pedido. El Supervisor de Ventas piso recibe  el giro telegráfico del cliente y revisa  corresponda la cantidad del giro con la de la remisión, entonces el Vendedor Foráneo envía  por cobrar la mercancía del cliente por el transporte que el cliente preflera.

**Anexo 5****Propuesto****Programa de inventarios:**

- Fecha de la realización.
- Proveedor.
- Productos.
- Cantidades.



**Anexo 5 A****Propuesto****Programa de visitas a clientes potenciales y actuales:**

- Nombre del cliente.
- Dirección y lugar.
- Fecha de la visita.
- Frecuencia.
- Objeto de la visita (publicidad, cortesía, ampliación de mercado, venta y detección de necesidades.)
- Observaciones.

## Anexo 6

## Propuesto

## Presupuesto de costos y gastos de ventas:

- Fecha de inicio y terminación del periodo.
- Gastos de publicidad.
- Comisiones sobre ventas.
- Teléfono.
- Mantenimiento y combustible de vehículos.
- Fletes sobre compras.
- Nómina.
- Gastos de previsión social.
- Impuestos por pagar.
- Gastos viáticos.
- Costo de la mercancía.

**Anexo 7****Propuesto****Presupuesto de Ingresos por ventas:**

- Fecha de inicio y término del periodo.
- Cobros locales.
- Cobros foráneos.
- Cobros foráneos fuera de ruta.

## Anexo B

## Propuesto

## Especificación de responsabilidades en forma individual:

Puesto: Vendedor Foráneo.

Número: 1.

Responsabilidades:

- Mantener información de inventarios al día.
- Mantener información sobre clientes actuales y potenciales foráneos y detectar necesidades de los mismos.

Puesto: Vendedor foráneo.

Número: 2.

Responsabilidades:

- Mantener en orden la bodega.
- Verificar el envío de pedidos tanto de clientes locales como foráneos fuera de zona.

Puesto: Vendedor foráneo.

Número: 3.

Responsabilidades:

- Verificar el mantenimiento que se proporcione a los vehículos de transporte, así como que cuenten con la herramienta y documentos necesarios.

## Anexo B (Cont.)

Puesto: Vendedor foráneo.

Número: 4.

Responsabilidades:

- Realizar reportes mensuales de gastos viáticos por ruta, especificando en éstos, si sucediera, los motivos por los que se sobrepasaran del gasto presupuestado y entregarlos al Gerente de Ventas.





Arexo 10

Propuesto

Registro de Cheques

Fecha: \_\_\_\_\_

No. 2

Fecha	Proveedor	Cantidad	No. Cheque	Factura	% Fact.	Envío Fact.
3	4	5	6	7	8	9

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Recibí en Guadalajara.

\_\_\_\_\_  
Recibí en México.



## Anexo 10 A

## Propuesto

Registro de cheques.









Instructivo de llenado de forma.

- 1.- Fecha de envío de cheques.
- 2.- Folio.
- 3.- Fecha del cheque.
- 4.- Nombre del proveedor.
- 5.- Cantidad o importe del cheque.
- 6.- Número del cheque.
- 7.- Factura que paga.
- 8.- Porcentaje que paga de la factura.
- 9.- Si el Departamento de Compras envía la factura a Guadalajara.
- 10.-Observaciones.
- 11.-Firma de quien recibe los cheques en Guadalajara.
- 12.-Firma de quien recibe los cheques en México.

Anexo 10 B

Propuesto

Fluxograma horizontal de forma  
Registro de Cheques

Características	Aux. Conta.	Aux. Comp.	Gte. Comp.	Contador.
Original Papel blanco.				
Duplicado. Papel rosa.				
Triplicado. Papel amarillo.				

Anexo 10 C

Propuesto

Texto del Fluxograma horizontal de forma.  
Registro de cheques.

El Auxiliar de Contabilidad da origen  a la forma de Registro de cheques en original y dos copias, el original lo completa  el Auxiliar de Compras y posteriormente el Contador lo archiva  junto con el duplicado; el triplicado lo completa  el Auxiliar de Compras y lo archiva  el Gerente de Compras.

RECEBIDO  
SECRETARIA DE ECONOMIA  
ESTADISTICA  
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA  
79

## Anexo 11

Propuesto

Contra-recibo No. 1Recibimos de 3

las siguientes facturas:

No. 3 Cantidad \$ 4No. 3 Cantidad \$ 4No. 3 Cantidad \$ 4No. 3 Cantidad \$ 4Total: \$ 4Fecha: 56  
Recibí

## Anexo 11 A

## Propuesto








Instructivo de llenado.  
Contra-recibo.

- 1.- Número de contra-recibo.
- 2.- Proveedor.
- 3.- Número de factura.
- 4.- Importe de la factura.
- 5.- Fecha.
- 6.- Nombre de la persona que recibe las facturas.

Anexo 11 B

Propuesto


Fluxograma horizontal de forma  
Contra-recibo

Características	Aux. Cmpras	Proveedor	Contador
Original. Papel blanco			
Duplicado. Papel azul			
Triplicado. Papel rosa			

## Anexo 11 C

## Propuesto

Texto del fluxograma horizontal de forma.  
Contra-recibo.

El Auxiliar de Compras da origen  a la forma de contra-recibo en original y dos copias, el original lo archiva  $\Delta$  el proveedor; el duplicado lo archiva  $\Delta$  el Auxiliar de Compras; y el triplicado lo archiva  $\Delta$  el Contador.









## Anexo 13 A

## Propuesto

Instructivo de llenado.

Comprobante.

- 1.- Folio.
- 2.- Nombre del Cliente.
- 3.- Número de remisión de mercancía que se entrega o cobra.
- 4.- Cantidad o importe de la remisión ya sea para cobro o entrega.
- 5.- Cantidad que paga el cliente.
- 6.- Si paga con cheque, nombre del banco.
- 7.- Número de cheque.
- 8.- Fecha del cheque .
- 9.- Observaciones.
- 10.- Fecha de cobro o de entrega de mercancía.
- 11.- Firma del Agente de la empresa.
- 12.- Firma del cliente.

Anexo 13 B

Propuesto







Fluxograma horizontal de forma  
Comprobante

Características	Secretaria	Agente	Cliente
Original. Papel blanco			
Duplicado. Papel rosa			
Triplicado. Papel amarillo			

## Anexo 13 C

## Propuesto

Texto del fluxograma horizontal de forma.  
Comprobante.

La Secretaría da origen  al comprobante en original y dos copias, el original lo completa  el Agente y lo regresa a la Secretaría para que lo archive  ; el duplicado lo completa  el Agente y lo archiva  el cliente; y el triplicado lo archiva  la Secretaría.

Anexo 14

Propuesto

Registro de Fletes

Fecha	Entregó	Cliente	Domicilio	Lugar	Debe	Remisión	Transportadora
1	2	3	4	5	6	7	8

## Anexo 14 A

## Propuesto

Instructivo de llenado.


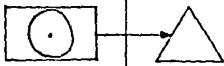

Registro de Fletes.

- 1.- Fecha en que el pedido se lleva a la transportadora.
- 2.- Nombre de la persona que lo lleva.
- 3.- Nombre del cliente.
- 4.- Domicilio del cliente.
- 5.- Lugar, población o estado del destinatario.
- 6.- La cantidad que importa el flete, si no fué por cobrar.
- 7.- Número de la remisión que ampara el pedido.
- 8.- Nombre o razón social de la compañía transportadora.

Anexo 14 B

Propuesto

Fluxograma horizontal de forma  
Registro de Fletes




Características	Sup. Vtas piso	Secretaría
Original. Papel blanco		
Duplicado Papel rosa		



## Anexo 14 C

## Propuesto

Texto del fluxograma horizontal de forma.  
Registro de fletes.

El Supervisor de Ventas piso da origen  a la forma de Registro de fletes en original y duplicado, el original él mismo lo archiva  y el duplicado lo archiva  la Secretaria.

## CONCLUSIONES

Actualmente debe considerarse la necesidad de someter a cualquier empresa a una revisión general periódica a través de una auditoría administrativa, por las ventajas que esto representa al resaltar oportunidades y aciertos, examinar y evaluar los problemas destacando sus causas valorando la importancia de cada uno y llegar a proponer recomendaciones adecuadas a las necesidades y prioridades de la empresa.

Al realizar o leer este seminario de investigación se puede apreciar la congruencia que existe entre los conceptos básicos mencionados en la parte teórica y la aplicación de dichos conceptos como se presenta en el caso práctico. En el contenido de este trabajo también se observa la interrelación que guardan todos los elementos y factores que intervienen o tienen relación con una empresa; de ahí la importancia de tratar de detectar los mínimos detalles que pueden afectar el funcionamiento y desarrollo de una empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- ANAYA Carlos E., Auditoría Administrativa; E.C.A.S.A., México, 1972.
  
- FERNANDEZ Arena J.A., Auditoría Administrativa; Editorial Diana, México, 1975.
  
- LEONARD William P., Auditoría Administrativa; Editorial Diana, México, 1974.
  
- NORBECK Edward T., Auditoría Administrativa; Editorial Técnica, México, 1970.
  
- RODRIGUEZ Valencia J., Sinopsis de Auditoría Administrativa; Editorial Trillas, México, 1985.
  
- TERRY G.R., Principios de Administración; C.E.C.S.A., México, 1976.